



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LUDIFICAÇÃO: O FUTURO DO TRABALHO SERÁ UM JOGO?

Reflexão sobre o trabalho no século XXI a partir de casos de plataformas de recrutamento e seleção de jovens

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
vertente Comunicação, Organização e Novas Tecnologias

Por

Raquel Luísa Pinheiro de Almeida Fernandes da Costa

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Carla Ganito

Setembro de 2012

Ao André
(só nós sabemos porquê)

Resumo

Uma nova geração está neste momento a entrar no mercado de trabalho através de processos de recrutamento e seleção ludificados, isto é, através de mecânicas que imitam a motivação intrínseca provocada pelos jogos de vídeo. Este trabalho apresenta uma reflexão sobre este fenómeno recente, argumentando que o jogo poderá conter algumas das características que faltavam no trabalho para aumentar as preciosas produtividade e motivação dos trabalhadores.

Apresentando este trabalho três exemplos de plataformas de recrutamento e seleção *online* com recurso a métodos e processos ludificados, um internacional e dois nacionais, apenas um deles foi exposto como estudo de caso, que foi o da Rede Contacto (Grupo Sonae). A observação externa e comparação destas três plataformas permitiu mostrar, por um lado, os traços comuns a todas elas e, por outro, que este é um fenómeno recente e global. A metodologia incluiu ainda entrevistas aos responsáveis por estas plataformas e um questionário *online* divulgado através da *newsletter* da Rede Contacto e dos gabinetes de saídas profissionais e comunicação das principais Faculdades do país nas áreas de interesse da Rede Contacto (Economia, Gestão, Engenharias, Comunicação, etc.).

A principal conclusão desta investigação prende-se com a desmistificação formal de algumas ideias preconcebidas, como a de que jogo e trabalho são polos opostos da vida em sociedade (prazer *vs.* trabalho) e não se devem confundir. Na verdade, as indicações que recebemos das respostas ao nosso questionário e entrevistas vão precisamente no sentido contrário, ou seja, que tanto os colaboradores como as organizações estão em sintonia quando consideram que existem vários pontos de contacto entre um e o outro. Por outro lado, atendendo ao elevado número de plataformas *online* de recrutamento de jovens com recurso a processos de ludificação, podemos concluir que estas são uma aposta recente das organizações, que tentam responder à necessidade que os jovens revelam de estímulos intelectuais e sensoriais mais complexos e interativos. Concluímos que, em grande parte, a ludificação no recrutamento e seleção é, sobretudo, um investimento na imagem e comunicação das organizações.

Palavras-chave:

Jogo, trabalho, produtividade, motivação, *Gamer Generation*.

Abstract

A new generation is now entering the labor market through a gamified recruitment and selection strategy, in other words, with game mechanics inspired by the intrinsic motivation originated in videogames. This dissertation presents an analysis of this recent phenomenon, arguing that game can be what it lacks in workplace to increase workers valuable motivation and productivity.

Although this work presents three examples of online platforms with gamified methods and processes to recruit and select people, one international and two nationals, only one is analyzed as a case study (Rede Contacto, Sonae). External observation and comparison of these three platforms allowed us to show, on one hand, the similarities between them, and, on another hand, that this is a recent and global phenomenon. Methodology also includes interviews to managers of this websites and one online questionnaire disclosed trough Rede Contacto's newsletter and trough the recruitment office of the main national universities on the Rede Contacto's targeted areas (Economics, Management, Engeneering, Communication, etc.).

This investigation's main conclusion is that some common ideas about work and play are misconceptions, for example that play and work represent the opposite of one another, so they just can't mix or blend together. Indeed, our questionnaire's responses points that workers and organizations consider that exists many things in common between work and play. On the other hand, based on the growing number of recruitment and selection online platforms with gamified processes, we conclude that those are a recent organizations' investment, in response to the sensorial and intellectual need for incentive that younger people show. We also conclude from the interviews we made that a gamified recruitment and selection strategy is to organizations, actually, an investment on positive image and communication.

Agradecimentos

Gostaria de deixar o meu especial agradecimento aos elementos do Grupo Sonae que autorizaram o estudo do seu trabalho de uma perspetiva analítica, nomeadamente o Doutor Roberto Leão, a Anabela e a Marta Oliveira. Agradeço também a Ana Antunes, da Jason Associates, pela disponibilidade e atenção.

O meu muito obrigado igualmente à minha ilustríssima orientadora, a Professora Doutora Carla Ganito, pela paciência e calma (mesmo nos momentos de pânico da sua orientanda) e pela orientação sempre assertiva e construtiva.

Índice

Introdução	1
Metodologia	7
Capítulo 1 – Trabalho e Sociedade	12
1.1 – Introdução	12
1.2 – O trabalho, sua importância e funções culturais através dos tempos	12
1.3 – As mudanças na visão do trabalho e na relação indivíduo-organização	17
1.4 – O trabalhador do conhecimento e o enigma da produtividade	21
1.4.1 – A força de acreditar: a arma para melhorar a produtividade	25
Capítulo 2 – O papel do jogo na história da Humanidade	28
2.1 – Introdução	28
2.2 – O jogo	28
2.3 – O jogo enquanto <i>media</i>	36
Capítulo 3 – O futuro do trabalho será um jogo?	45
3.1 – Introdução	45
3.2 – O trabalho não é o oposto a um jogo	46
3.2.1 – <i>Flow</i> : a magia da motivação no trabalho	49
3.3 – Uma nova força de trabalho	54
3.4 – A ludificação e o poder dos jogos	62
Capítulo 4 – Estudo de casos de ludificação, sua relevância e contexto	77
4.1 – Introdução	77
4.2 – A importância do Recrutamento e Seleção	78
4.3 – Panorama da ludificação aplicada ao Recrutamento e Seleção	83
4.3.1 – L’Oreal: e-Strat Challenge e REVEAL	83
4.3.2 – Jason Associates: D-Expedition e The Talent City	86
4.4 – O caso da Rede Contacto (Sonae)	91
4.4.1 – Situação atual da Rede Contacto	100
Conclusão	105
Bibliografia	112
Anexo I – Entrevistas e Questionários	116

Índice de Figuras

Figura 1 – Página Web inicial do REVEAL	84
Figura 2 – Página Web inicial D-expedition	87
Figura 3 – Página Web inicial The Talent City	88
Figura 4 – <i>Ranking</i> da “Cidade do Talento”	89
Figura 5 – <i>Ranking</i> Top 10 da Rede Contacto	92
Figura 6 – Fórum da Rede Contacto	94
Figura 7 – <i>In Touch</i> da Rede Contacto	101
Figura 8 – Top Contacto	103

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Tipo de utilização da Rede Contacto.....	95
Gráfico 2 – Conhecimento de outras plataformas de recrutamento e seleção.....	96
Gráfico 3 – Primeira experiência de acesso à Rede Contacto a experiência	97
Gráfico 4 – Opinião sobre a Sonae após primeira experiência	98
Gráfico 5 – Opinião sobre os desafios que originam um processo de seleção	99
Gráfico 6 – Jogar é o oposto a trabalhar?	100

Introdução

“Comerás o teu pão com o suor do teu rosto.” (Gn. 3.19)

Na conjuntura atual, grandes desafios se colocam às sociedades humanas. Os paradoxos da vida moderna são numerosos e estudá-los é algo que deve ser um móbil constante dos esforços humanos. Urge cada vez mais pensar a vida em sociedade, a sua organização, a distribuição de trabalho e de recompensas, a produção e a produtividade, a felicidade do indivíduo enquanto ser social e enquanto ser produtivo. Esta investigação pretende, acima de tudo, chamar a atenção para possíveis soluções que podem parecer, de início, improváveis e inusitadas. Unir dois polos considerados opostos da vida em sociedade, como a diversão e o dever, pode vir a ter resultados inesperadamente positivos. Contudo, para os obter é preciso primeiro ponderar soluções diferentes. É este o espírito que o nosso trabalho pretende promover.

Existem muito poucas investigações académicas sobre este tema [aplicação de jogos de vídeo aos processos e objetivos de trabalho] até ao momento, o que levou a que esta dissertação tenha tomado contornos pouco empíricos e introdutórios, tentando procurar bases teóricas explicativas das diversas variantes em diferentes áreas do conhecimento, como a economia, a psicologia, a sociologia, a história, a linguística, entre outras. Talvez esta ausência de trabalhos académicos sobre este tema se justifique com o facto de só há poucos anos os jovens da *Gamer Generation* estarem prontos a entrar no mercado de trabalho e, assim, a ludificação do trabalho poder ser um fenómeno demasiado recente para ser já contemplado pela academia.

Apesar de este trabalho ter nascido no seio das ciências da comunicação, a verdade é que vai tocar em tantas e tão variadas áreas, que acaba por fugir um pouco da dimensão puramente comunicativa. Contudo, é preciso não esquecer que a base da presente dissertação está no estudo de um *media* de entretenimento (o jogo) e nas consequências que a ação deste tem num dos contextos mais importantes da vida humana, que é a laboral. Assim, com este trabalho estamos, a nosso ver, a contribuir para incrementar o estudo “pós-McLuhano” das ciências da comunicação, comprovando (mais uma vez) que muitas das suas teorias dos *media* estavam corretas, confirmando-se no início do século XXI. Estamos, no fundo, a aprofundar e dar sentido ao trabalho deste visionário. Aliás, fomos buscar alguns dos nossos argumentos para defender o advento dos jogos de vídeo

no local de trabalho às teorias dos *media* de McLuhan. Por outro lado, não deixa de ser interessante perceber, como se percebe nesta investigação, como é que um processo de recrutamento, que é, no fundo, um processo de comunicação (um processo de seleção também, mas já implica igualmente outras componentes menos subjetivas), está a ser substituído aos poucos por um *media* interativo, que incorpora a própria mensagem a transmitir e permite à organização *comunicar através de vivências, experienciando*, o que torna a comunicação muito mais fluída e direta. Assim, da nossa perspetiva, este trabalho pode servir também como chamada de atenção para as transformações na própria mensagem a que conduz a adoção de um meio de comunicação como o jogo.

Numa das primordiais histórias da Bíblia, a matriz cultural cristã, Adão e Eva são castigados pelo pecado original, sendo expulsos do paraíso e obrigados a trabalhar para alimentar-se e alimentar os seus descendentes. E desde então o trabalho é naturalmente encarado como um castigo, um peso aos ombros do Homem. Por consequência disso, fomos habituados a ouvir frases como: “Há um tempo para brincar e um tempo para trabalhar”. Faz parte de uma herança secular da nossa civilização separar o dever do prazer, como se estes dois fossem polos opostos da experiência humana.

O que pretendemos questionar com este estudo é: terá mesmo de ser assim? A bem da felicidade dos trabalhadores e do próprio futuro do nosso trabalho e civilização, acreditamos e esperamos que não. Com efeito, o estudo da importância do lúdico na plenitude da vida humana¹ tem sido encarado com crescente seriedade. Já em finais da década de 30 do século XX, Johan Huizinga² se dedicava à investigação do jogo como fenómeno transversal a todas as civilizações da raça humana. E, ao que parece, segundo as conclusões de investigadores como Stuart Brown, uma “brincadeira” pode ajudar a melhorar a produtividade dos trabalhadores e a garantir um compromisso e empenho muito elevados para com os objetivos da organização para a qual trabalham.

Importa referir que o neologismo “ludificação” foi criado propositadamente para este trabalho de investigação, na tentativa de fazer equivaler uma palavra em português à palavra inglesa *gamification*. Mesmo sabendo que este termo não corresponde inteiramente ao significado do termo anglófono, que deriva de um termo (*game*) muito mais restrito do que o nosso adjetivo “lúdico”, é o termo mais aproximado que conseguimos encontrar. O substantivo original – *gamification* – é bastante recente (2008) e foi

¹ Para maior desenvolvimento do tema, consultar

http://www.ted.com/talks/lang/eng/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html.

² Huizinga, Johan (2000), *Homo Ludens*, 4.^a edição, São Paulo: Editora Perspectiva.

cunhado por Gabe Zichermann para designar uma corrente de pensamento que está a ganhar destaque, sobretudo nos Estados Unidos da América. Esta corrente parte precisamente do princípio de que os jogos têm *algo* que capta a atenção dos seres humanos e os leva a passar grande parte do seu tempo a jogar, por isso, se conseguirmos sistematizar quais são as técnicas utilizadas pelos *designers* de jogos para o conseguir e entender que desejos e impulsos humanos é que eles tentam preencher e estimular, poderemos adaptá-los a outros contextos e retirar daí grandes benefícios para todos os envolvidos.

E, ao que parece, o pressuposto da dicotomia “trabalho *vs.* prazer” está já em plena mudança. Primeiro, porque as condições de vida das pessoas mudaram significativamente e, com elas, as aspirações e desejos dos trabalhadores (sobretudo os mais novos, como veremos mais adiante) também mudaram. Atualmente, o trabalho já não é para as pessoas apenas uma forma de subsistência, como era até há 100 anos atrás. Tendo as condições de vida melhorado para a generalidade das pessoas, as gerações da “era da abundância” (já contamos três) veem na sua vida profissional uma parte muito importante da sua felicidade e autorrealização.

Em segundo lugar, o próprio trabalho tende a evoluir de maneira a depender muito menos de tarefas aborrecidas e burocráticas e a tornar-se muito mais de índole criativa e intelectual. Como tal, coloca-se hoje uma questão essencial, que é a da produtividade do trabalhador do conhecimento. Sendo o trabalho um produto do intelecto, da inteligência, do *conhecimento humano*, como poderemos aumentar a produtividade desse trabalhador do conhecimento? As velhas doutrinas clássicas já não se aplicam ao novo paradigma da Economia do Conhecimento (Drucker, 2003). Já não é possível pensar que os velhos métodos de organização do trabalho e motivação dos trabalhadores funcionam tendo tanta coisa mudado na nossa sociedade. Recompensas materiais e reconhecimento público pelo empenho são com certeza mais-valias na motivação dos trabalhadores, mas será que é suficiente para estimular e explorar todas as capacidades de cada pessoa no desempenho do seu trabalho? Não será mais eficaz recorrer a fatores de motivação intrínsecos ao próprio trabalho?

Por sua vez, casos de jogos de vídeo como World of WarCraft e outros, continuam a provocar polémica entre as populações, que veem os jovens deixar de participar na vida familiar, de estudar e até de saciar algumas necessidades básicas, para se entregarem por completo ao “vício” dos jogos, mantendo viva a já antiga questão dos benefícios *vs.* malefícios dos jogos. Ao mesmo tempo, permanece a pergunta: mas o que é que estes

jogos têm de tão fascinante para despertar tamanha paixão nos jogadores? Enquanto vários autores tentam dar resposta a esta questão (Johnson, 2005; Edery, 2008; Chatfield, 2010), o presente trabalho não tem esse objetivo. cremos, porém, que estamos perante uma força poderosíssima de envolvimento, que funciona, independentemente da idade, raça ou nacionalidade do jogador, como uma fonte de motivação intrínseca para o ser humano. Uma coisa é certa: do ponto de vista dos *media*, é difícil encontrar algo mental e emocionalmente mais estimulante do que um jogo, pois concentra em si uma grande quantidade e variedade de estímulos sensoriais. Por isso, parece-nos, esta pode ser de facto uma oportunidade para transformar algo aparentemente inútil em termos de produção de resultados imediatos, como um jogo de vídeo, em algo que será cada vez mais indispensável, que é a motivação dos trabalhadores (isto se assumirmos que trabalhadores mais motivados são mais produtivos). Assim, resta a pergunta, e se este motor de locomoção do empenho humano – isto é, o jogo – fosse utilizado para preencher o vazio que se sente na vida profissional da maioria das pessoas?

Os leitores desta introdução poderão colocar-se a seguinte pergunta: mas afinal porque é que a motivação e a produtividade dos trabalhadores são tão importantes? Ao que indicam muitos estudos da ciência económica, um problema demográfico muito complexo ensombra o horizonte das sociedades ocidentalizadas, que é a redução da taxa de natalidade e simultâneo aumento da esperança média de vida. A consequência imediata desta situação é a diminuição do rácio da população ativa para a população inativa, o que coloca em perigo a futura sustentabilidade das sociedades ocidentais tal como as conhecemos hoje, pois, de acordo com as teorias económicas mais unanimemente aceites, é necessário manter o ritmo de produção e crescimento do final do século XX para se poder manter o nível de vida atual. Partindo deste pressuposto, a solução mais simples seria o aumento drástico da taxa de natalidade. Porém, esta parece muito improvável perante a situação económico-social que vivemos atualmente. A segunda solução, e a de mais difícil execução também, seria conseguir tirar mais rendimento do trabalho da população ativa, aumentando assim a sua produtividade. A dificuldade desta segunda solução advém, sobretudo, como já referimos, do facto de que, hoje, grande parte do trabalho é muito diferente do que era há apenas umas décadas atrás. O desafio atualmente consiste em aumentar a produtividade através da qualidade do trabalho e não da quantidade da produção. Mas como? É aí que, da nossa perspetiva, a ludificação poderia ajudar.

Esta investigação tenta provar que o jogo poderá vir a ser uma parte integrante dos métodos de trabalho como forma de aumentar a produtividade dos trabalhadores em alguns setores de atividade. A sua estrutura foi construída com o propósito de desenhar um raciocínio dedutivo que, partindo de alguns pressupostos teóricos, tenta provar esta hipótese. Fundamentámos teoricamente os nossos argumentos na resposta a três questões iniciais. Primeira pergunta: será o jogo o oposto de trabalho ou terá com este alguns pontos de contacto, complementando-o em certa medida? Segunda pergunta: serão os trabalhadores de elevadas qualificações que detêm maior poder de negociação dentro do *puzzle* de influências de que é constituída uma organização, ou, sobretudo devido à conjuntura económica atual, essa tendência estará a inverter-se de novo? E, por último: o que terá a nova geração (*Millenial*, *Y* ou *Gamer Generation*), cujo principal *media* de entretenimento foram os jogos de vídeo, de diferente em relação às anteriores e de que forma isso afeta a sua produtividade e modos de trabalhar?

Estruturámos este trabalho em quatro capítulos. O primeiro capítulo fala acerca do trabalho e a sociedade, ou seja, pretende refletir sobre a evolução do papel social e cultural do trabalho na história da civilização ocidental. Por isso, apresentámos uma revisão da história do trabalho e das mentalidades em relação a ele. Começámos tão longe porque considerámos que só indo às raízes do problema conseguimos identificar a origem de determinados pensamentos hoje presentes no subconsciente das pessoas. Focámos também a evolução da relação entre trabalhadores e organização e o que é necessário para aumentar a produtividade individual e coletiva, baseando-nos para isso na teoria da motivação que o sentimento de *flow* poderia trazer ao desempenho profissional.

O segundo capítulo tenta perceber melhor o que é o jogo, definir as suas características, assim como a sua função cultural histórica ao longo dos séculos. Baseámo-nos essencialmente em dois autores, Johan Huizinga e Roger Caillois, para construir uma sistematização teórica do jogo que encaixe nos objetivos pretendidos para este trabalho. Outra perspetiva sobre o jogo, também abordada neste capítulo, é a sua análise enquanto *media*. Aqui, como não poderia deixar de ser, partimos do “pai” da teoria dos *media*, Marshall McLuhan, passando depois para a história dos jogos de vídeo (Egenfeldt-Nielsen, 2008).

O capítulo 3 tenta fazer a ponte entre os dois capítulos anteriores, demonstrando que os dois conceitos anteriormente tratados – trabalho e jogo – não são polos opostos e poderão até unir-se, trazendo enormes benefícios às organizações humanas. Recorre-

mos, para isso, em primeiro lugar, à aplicação da Lei da Tétrada de Marshal McLuhan ao binómio Trabalho vs. Jogo. Depois socorremo-nos da Teoria do Flow de Mihaly Csikszentmihalyi, fazendo uma aproximação entre o jogo e o sentimento de *flow* e como este poderia ser aplicado ao mundo do trabalho. Em terceiro lugar, não podíamos deixar de referir a entrada no mercado de trabalho da *Gamer Generation*, que será, por si só, uma revolução no local de trabalho. Por último, explicamos o que é a ludificação ou *gamification*, enumerando diversos casos que demonstram o poder das mecânicas de jogos em diversas áreas e setores organizacionais.

Por fim, o quarto capítulo pretende ser a aplicação prática dos conceitos e teorias desenvolvidos nos capítulos anteriores, começando por tentar esclarecer porque nos parece relevante e pertinente para o objetivo deste trabalho de investigação estudar casos de recrutamento e seleção de jovens qualificados. É que, da nossa perspetiva, estes serão os trabalhadores do conhecimento do futuro, os protagonistas de todas estas mudanças que se preveem para breve. E, a julgar pela quantidade de *websites* deste e de outros géneros que surgiram nos últimos anos para o mesmo efeito, os jogos começam a ser, para muitas organizações, a melhor forma de diferenciar o seu recrutamento e atrair a atenção destes jovens. Por outro lado, perguntamo-nos se estes jovens que entram para uma organização através de mecanismos lúdicos, não terão a expectativa de encontrar essa mesma faceta quando estiverem já dentro das organizações? E, se se confirmar este facto, não seria de esperar que as organizações tentassem corresponder às suas expectativas para conseguir manter os seus jovens trabalhadores e conseguir obter deles o seu melhor? Este parece-nos um cenário bastante provável.

Para ilustrar melhor o que é a ludificação nos processos de recrutamento e seleção de jovens, expusemos três exemplos, um internacional e dois nacionais, sendo que um desses será o nosso estudo de caso. Seleccionámos estes três para mostrar que este é um movimento global, simultâneo e recente. Além da observação externa dos três *websites* acima referidos, o nosso material de trabalho empírico foram duas entrevistas – uma a uma consultora de uma das empresas criadoras desses *websites* (The Talent City), Ana Antunes, e outra ao Gestor de Projeto do nosso verdadeiro estudo de caso (Rede Contacto), Roberto Leão – e um questionário *online* divulgado, sobretudo, através da Newsletter mensal da Rede Contacto aos seus utilizadores, mas também nos gabinetes de saídas profissionais e comunicação das principais Faculdades do país nas áreas de interesse da Rede Contacto (Economia, Gestão, Engenharias, Comunicação, etc.). Tanto as entre-

vistas como o formulário do questionário aos utilizadores podem ser consultados no Anexo I.

As conclusões mais relevantes desta investigação apontam para que a maioria das pessoas (tanto trabalhadores como empregadores) acha interessante a possibilidade de ver o jogo mais presente no mundo do trabalho, com o qual, tal como afirmámos antes, consideram ter muitos elementos em comum, pelo que concluímos que as barreiras culturais que nos impedem de investir no jogo como fonte de motivação são cada vez menos importantes. Em segundo lugar, pela recente proliferação de plataformas *online* de recrutamento de jovens com recurso a processos de ludificação, podemos concluir que estas são uma aposta recente das organizações, tentando responder à necessidade que os jovens têm de estímulos sensoriais e intelectuais. Concluímos também das entrevistas que nos foram concedidas (disponíveis para consulta no Anexo I) que, em grande parte, a ludificação no recrutamento e seleção é, sobretudo, um investimento na imagem e comunicação das organizações. O principal objetivo destes jogos de recrutamento e seleção é, para as empresas, comunicar uma imagem inovadora e motivante, o que tem sido conseguido, sobretudo devido ao fator novidade de que este tipo de aplicações se reveste ainda. Contudo, permanece ainda uma possibilidade que poderá só vir a ser confirmada ou não daqui a alguns anos, que é a de que os jovens recrutados através de métodos de recrutamento e seleção ludificados irão querer reproduzir mais tarde o mesmo modelo pelo qual foram selecionado se recrutados no desempenho das suas funções.

Para terminar reforçando o essencial, acreditamos (e tentaremos com este trabalho de investigação demonstrá-lo), que, não obstante a sua novidade, existe, de facto, uma tendência crescente para integrar processos de ludificação e mecanismos de jogos em contexto profissional.

Metodologia

Tal como em todos os processos de investigação, o tema e hipóteses formuladas para este trabalho condicionaram em grande parte a escolha dos recursos técnicos e metodológicos da mesma (Azevedo, 2008). O facto de o tema do nosso trabalho ser tão pouco aprofundadamente estudado até ao momento no contexto científico, torna esta investigação um pouco empírica e introdutória. O nosso objeto de estudo principal foi o caso

do *site* Rede Contacto da Sonae, um *website* criado com o propósito de recrutar jovens licenciados para as várias áreas de negócio do grupo Sonae. Por isso, a metodologia deste trabalho teve de ser dividida entre a análise de conteúdos, uma técnica que realça a descrição objetiva e sistemática do conteúdo da página *web* supracitada, e a recolha de dados entre as partes envolvidas nesse projeto – os utilizadores e os responsáveis da organização pelo seu desenvolvimento. Para os utilizadores, optámos pela utilização do questionário *online*, e para o responsável da Sonae por uma entrevista (consultar Anexo I).

Em primeiro lugar, contactámos a Sonae na tentativa de obter uma entrevista com alguém da direção de recursos humanos e de nos deixarem inquirir uma amostra significativa de utilizadores (pelo menos, 2% de uma população de 12 131, ou seja, 243 utilizadores). Gentilmente, a Sonae acedeu ao nosso pedido, pelo que conseguimos as respostas dos utilizadores ao nosso questionário e uma entrevista ao Gestor de Projeto da Sonae responsável pela Rede Contacto, o Doutor Roberto Leão (consultar entrevista e formulário do questionário aos utilizadores no Anexo I). Os questionários foram realizados entre os dias 09/12/2011 e 02/03/2012.

Optámos por um método misto de tratamento dos inquéritos (quantitativo e qualitativo), pois considerámos que havia aspetos para os quais precisaríamos de um esclarecimento mais específico, nomeadamente sobre temas mais subjetivos. Já que o tema é, em si mesmo, original e novo no contexto académico, queríamos, inclusive, que os próprios respondentes nos surpreendessem com as suas respostas, o que em alguns casos sucedeu. Lançámos, portanto, questões de escolha múltipla (perguntas fechadas) e outras meramente descritivas (perguntas abertas), tentando encontrar um equilíbrio entre a rigidez de um método mais quantitativo, de mais fácil análise, com a riqueza e diversidade que a liberdade de um método mais qualitativo oferece a uma investigação (Azevedo, 2008).

O nosso questionário *online* foi divulgado, sobretudo, através da Newsletter mensal da Rede Contacto aos seus utilizadores, mas também entrámos em contacto com os gabinetes de saídas profissionais e comunicação das principais Faculdades do país nas áreas de interesse da Rede Contacto (Economia, Gestão, Engenharias, Comunicação, etc.), sem que, no entanto, saibamos se a divulgação chegou a ser feita para as bases de dados de alunos das mesmas, pois nenhum dos contactados nos respondeu. No total, obtivemos 210 respostas ao questionário, o que nos dá uma amostra que acreditamos ser

relevante tendo em conta o universo de potenciais utilizadores a que o questionário foi enviado. O público-alvo preferencial era igual ao da própria Rede Contacto: “pessoas jovens, licenciadas ou com mestrado e pouca experiência profissional” (citando a entrevista de Roberto Leão – consultar Anexo I). Contudo, a julgar por algumas das idades que surgiram nos questionários, algumas das pessoas que responderam não correspondiam a esse perfil.

O questionário foi subdividido em três vertentes, que correspondem a três tipos de utilizadores da Rede Contacto: 27% dos utilizadores (ao todo 57 respostas) afirmou “Utilizo regularmente [a Rede]”, 53% (111 respostas) refere “Utilizei algumas vezes mas já não utilizo” e 20% (42 respostas) indica “Conheço mas nunca me registei”. Isto significa que 80% dos respondentes já tiveram contacto com a rede, pelo menos uma vez, contudo significa também que 20% dos mesmos nunca o teve. Optámos por direccionar o questionário também para os não-utilizadores da Rede Contacto, pois pareceu-nos que seria interessante entender os motivos que levavam estes jovens a não aderir à Rede Contacto. Por outro lado, existiam questões que gostaríamos de colocar a todos os respondentes, que têm que ver com a universalidade do jogo e do seu possível casamento com o trabalho, dois importantes argumentos base da nossa dissertação, que não têm diretamente a ver com a Rede Contacto, pelo que não quisemos perder a oportunidade de questionar os não-utilizadores nesse sentido também.

O objetivo destes questionários *online* foi, antes de mais, perceber se a Rede Contacto tinha deixado uma boa impressão nos utilizadores e porquê. Depois interessámo-nos por perceber se o conceito da Rede Contacto (enquanto promotor de mecânicas de jogo para recrutamento de jovens) tinha sido bem aceite. E, por fim, se as pessoas se sentiam preparadas para uma mudança de paradigma no contexto laboral, no sentido de o tornar mais motivante pela via da ludificação. O nosso inquérito continha questões de escolha múltipla (perguntas fechadas) e outras meramente descritivas (perguntas abertas), tentando encontrar um equilíbrio entre a rigidez de um método mais quantitativo, de mais fácil análise, com a riqueza e diversidade que a liberdade de um método mais qualitativo oferece a uma investigação (Azevedo, 2008). O motivo desta opção prende-se com a nossa convicção de que havia questões para as quais seria necessário um esclarecimento mais específico, nomeadamente sobre temas mais subjetivos. Queríamos, no fundo saber o que pensam as pessoas sobre esta nova tendência do mercado de trabalho, de modo a entender se ainda restam preconceitos em relação ao jogo. Por outro lado, já que

o tema é também novo no contexto académico, queríamos, inclusive, que os próprios respondentes nos surpreendessem com as suas respostas, abrindo eventualmente novos caminhos e perspectivas para futuras investigações.

Um questionário *online* é vantajoso, na medida em que permite recolher respostas em massa a uma velocidade que não seria possível se fossem feitos pessoalmente. Outra vantagem é a facilidade de análise dos dados que possibilita. Além disso, o facto de ser divulgado diretamente pela Rede Contacto e (eventualmente) pelos gabinetes de saídas profissionais das Faculdades faz com que vá diretamente ao encontro do nosso público-alvo. Contudo, perde-se igualmente a oportunidade de aprofundar os motivos das respostas que uma entrevista pessoal permite. Apesar de termos tentado suprir essa falta com algumas perguntas de resposta mais desenvolvida, os respondentes não são muitas vezes tão claros como seria desejável. Sem esses esclarecimentos, o conhecimento das razões para as respostas dos utilizadores situa-se a um nível especulativo que, por muito lógico que seja, deixa sempre razoável espaço para dúvidas.

Quanto à entrevista realizada ao Gestor de Projeto Roberto Leão (Grupo Sonae) e à consultora Ana Antunes (Jason Associates), considerámos que esta investigação não estaria completa sem obter a perspetiva empresarial e corporativa aos casos que trouxemos à análise. E, de facto, recolhemos informações e opiniões preciosas sobre temas de interesse para as conclusões finais deste trabalho. Estas entrevistas, embora tenham seguido um guião de perguntas previamente elaborado, foram conduzidas de forma bastante livre e espontânea, com o propósito de perceber se as organizações valorizam ou não a vertente jogo destas plataformas, e se têm consciência do seu potencial para motivação humana.

A maior dificuldade (e, eventualmente, a maior lacuna que lhe poderá ser apontada) encontrada na utilização destes métodos foi a grande instabilidade de conteúdos a que uma página *online* está sujeita. E, de facto, esta investigação foi um pouco vítima dessa circunstância, pois as páginas *web* avaliadas pelos utilizadores através do nosso questionário já não é aquela que poderemos encontrar no mesmo endereço à data da publicação desta dissertação. Sabíamos à partida que esse é um risco que corre qualquer investigação sobre um objeto em permanente mudança como o é qualquer conteúdo *web*, porém a verdade é que, além das alterações naturais/atualizações que sofre um *website*, o *site* foi propositadamente muito modificado pela Sonae no início do ano de 2012, mudando a própria estratégia do mesmo e os seus conteúdos em função desta, tal como

previsto por Roberto Leão na entrevista que nos concedeu (consultar Anexo I). A forma que encontrámos para contornar esta situação foi analisar empiricamente as duas versões do *website*, confrontando a antiga com as análises e expectativas dos utilizadores e comparando a mais recente com as mudanças anunciadas pelo Gestor de Projeto da Rede. Desta forma, o trabalho de investigação ficou ainda mais completo e profundo, permitindo-nos analisar o percurso efetivo das orientações deste *website* no espaço de tempo de quase um ano.

Assim, da nossa perspetiva, apesar de aumentar o grau de dificuldade da nossa investigação, a circunstância de estudar um objeto vivo, orgânico, que está em constante mutação, torna qualquer trabalho mais interessante.

Capítulo 1 – Trabalho e Sociedade

1.1 – Introdução

Neste capítulo vamos tentar entender melhor o conceito de trabalho através de uma pequena exposição cronológica desde as suas origens na civilização ocidental. Interesou-nos sobretudo desconstruir a noção de trabalho como origem de sacrifício e sofrimento. No fundo, os nossos argumentos tentam demonstrar que é mentira que as pessoas não gostam de trabalhar. Muito pelo contrário: corpo e mente humanos foram feitos para o trabalho e só o trabalho faz o Homem evoluir enquanto espécie, independentemente da civilização a que pertença. Tentaremos mostrar que o que faz com que as pessoas reajam negativamente ao trabalho está relacionado com questões culturais muito antigas, mas que continuam presentes no nosso subconsciente coletivo. Por este motivo, o trabalho sempre foi considerado o oposto ao tempo de lazer e de divertimento. Porém, grandes mudanças sociais ocorreram nos últimos anos, alterando muito as mentalidades, e essa transformação parece ter preparado as pessoas para se divertirem no local de trabalho e, mais que isso, desejarem que o seu trabalho seja mais divertido e estimulante.

Por sua vez, o próprio trabalho mudou muito com a automação de processos, libertando o Homem de certas tarefas repetitivas e desumanizantes, criando um novo perfil de trabalhador qualificado a que se chamou de “trabalhador do conhecimento”. Por este motivo, as organizações veem-se hoje perante novos e importantes desafios, pois, para estimular a produtividade destes trabalhadores, novas estratégias e métodos são necessários, muito mais difíceis de controlar, medir e aplicar.

1.2 – O trabalho, sua importância e funções culturais através dos tempos

O homem (...) só revela a sua presença na terra pelo trabalho. (Lefranc, 1988:16)

Ao longo dos tempos, o homem tem vindo a desvalorizar o seu trabalho, encarando-o como uma punição ou uma obrigação. Contudo, tem sido sempre através do fruto do seu trabalho que o Homem se tem entendido e autoconhecido. Desde a pré-história, invenções como a roda e as primeiras armas e utensílios para o dia-a-dia têm definido a

própria evolução das civilizações humanas. Por exemplo, a descoberta do meio de fazer fogo artificial marca a passagem do *homo faber* para o *homo sapiens*, há cerca de quarenta mil anos. Assim, o trabalho, não apenas marca o passo da evolução humana, como define o próprio homem. Por outro lado, sendo intrinsecamente humana esta capacidade de inovar, criar e evoluir através da construção de produtos e engenhos, a sua finalidade vai no entanto além da própria subsistência, partindo da natureza insaciável do ser humano, na sua vontade de “ver sempre o que vem a seguir”.

Historicamente, o trabalho manual tem sido desconsiderado e ao trabalho mais intelectual ou reflexivo tem sido atribuído um valor superior ao primeiro. Contudo, nos primórdios do berço da civilização ocidental, isto é, na Grécia homérica, não havia ainda a distinção das classes através do trabalho manual, como mais tarde se verificou. Até os descendentes da casa real, se preciso fosse, levavam a cabo o trabalho que cabia aos servos com as suas próprias mãos. Este período tem o seu fim contado quando, no século V a.C., as cidades nascem na antiga Grécia e passam a ser o centro da vida económica. Com elas floresce o comércio terrestre e marítimo, as primeiras exportações e o aparecimento do primeiro “operário” da história da humanidade. Este trabalhador era aquele que se dedicava à produção de rações, utensílios e objetos manufaturados de que outros membros da cidade precisavam.

O preconceito com o trabalho manual só surge quase um século mais tarde. Desde Heródoto a Xenofonte, terminando em Aristóteles, todos os intelectuais e filósofos gregos consideravam o ato de trabalhar com as mãos sinónimo de uma condição menor. Para Platão, por exemplo, a beleza de corpo e alma são equivalentes e o exterior é o reflexo do interior. Quem não possui um corpo bonito, exercitado e proporcional por força dos “calos” provocados pelo seu trabalho, necessariamente não poderá ter uma alma boa e bela... Já para o seu discípulo Aristóteles, a explicação era mais racional mas igualmente desvalorizadora do trabalho manual. Para ele existiam três formas de atividade humana: o conhecimento, a ação e a fabricação, sendo esta última obrigatoriamente uma atividade menor, pois nela o gesto humano era uma pálida imitação da arte perfeita da natureza, isto é, tudo o que o Homem construísse não poderia ser mais do que uma tentativa quase ridícula de suplantar a perfeita natureza.

Segundo Jaccard (1974), esta diferença tão grande de mentalidade da época homérica para a clássica deve-se à generalização da escravatura, fruto das conquistas bélicas da expansão grega. Assim, enquanto os gregos viveram do próprio trabalho nunca puseram

em causa que o trabalho era uma honra e um bem. Porém, quando os escravos se tornaram os únicos a desempenhar esse trabalho manual, a sua honorabilidade simplesmente desapareceu. Desde então, as classes mais altas sempre se distinguiram por não ter de trabalhar, pelo menos fisicamente, função que era relegada para os servos.

Mais tarde, com a expansão e implementação das religiões de origem cristã nos reinos europeus, a noção de trabalho alterou-se. É interessante verificar que, nos escritos bíblicos, o trabalho em si é anterior ao próprio homem e, antes do pecado original, era um privilégio e um benefício que Deus concedeu ao homem. O trabalho faz parte da ordem divina estabelecida pelo Criador que é descrito, ele mesmo, como um pastor que guarda as suas ovelhas e atua incessantemente no desenrolar dos desígnios eternos. Porém, tudo muda quando o homem desafia a Sua autoridade: “A terra será maldita por tua causa; dela tirarás com esforço todos os dias o sustento da tua vida. Ela te produzirá espinhos e abrolhos; comerás o teu pão com o suor do teu rosto até que te tornes na terra, de onde foste tomado” (Gen. 3:17). Desde então, as várias interpretações que têm sido feitas da noção de trabalho foram ao longo dos séculos influenciadas por este pequeno trecho das Escrituras. Qualquer palavra que designe “trabalho” em hebraico tem o mesmo significado que “sofrimento”. Contudo, é preciso esclarecer o seguinte: apesar de ser um facto irrefutável que esta ideia de punição está anexa à noção de trabalho nos textos bíblicos, o castigo divino reside no sofrimento que ele provoca – e não no trabalho em si. Deus não inventou o trabalho depois de o homem se ter rebelado, o que Ele fez foi tornar desde então esse mesmo trabalho penoso para o homem. Aliás, o trabalho tem nas confissões cristãs um papel redentor, que o transforma de novo na alegria e na bênção originais para quem o executa com fé e para servir a Deus e aos outros homens. O «dever de servir» é um dos princípios da fé cristã.

A alta Idade Média, geralmente balizada entre a queda definitiva do Império Romano e o fim do primeiro milénio a.C., caracteriza-se pelo trabalho artesanal disperso pelo espaço rural, em que os *ateliers* senhoriais ou monásticos dominavam. Além deste, se excluirmos a guerra como um ofício (atribuído aos aristocratas), apenas existia o trabalho agrícola. As relações feudais eram senhoriais e baseavam-se no juramento de fidelidade mútua entre o nobre e o seu servo, juramento esse que constituía um contrato social, no qual o trabalho era a moeda de troca entre ambas as partes. Após o florescimento medieval das cidades, a partir do século XI, reaparece o trabalho industrial sob a forma artesanal, semelhante ao da Grécia antiga. Cada cidade tem um padeiro, um

oleiro ou um sapateiro e cada uma destas profissões tende a concentrar-se num bairro ou numa rua. A esses grupos de população que exercem a mesma atividade designou-se de “profissão” no século XII.

Em geral, a relação associativa destes grupos de profissionais baseava-se mais uma vez num juramento, como o da vassalagem, mas estabelecia (pela primeira vez na história), a igualdade entre profissionais da mesma área. Esta pretensa igualdade (mesmo que na prática fosse estabelecida de forma implícita uma hierarquia rígida) está na origem da formação dos ideais burgueses que mais tarde inspiraram as revoluções liberais por toda a Europa. As indústrias exercidas pelos profissionais eram também um privilégio social que passava de geração em geração e foram as primeiras a reger-se por regulamentos próprios, estabelecendo algumas regras base de funcionamento no mercado. Assim nasceram as primeiras corporações ou “grupos de interesse”, como hoje os denominamos, que mantinham os seus privilégios vedando o acesso à sua profissão a “estranhos”, isto é, aprendizes vindos de famílias que não exerciam a mesma atividade.

Daremos agora um salto temporal para a modernidade laboral, ou por outras palavras, para finais do século XVIII, visto que, embora algumas invenções tenham feito os processos de trabalho alterar-se alguma coisa, a estagnação é dominante na história do trabalho humano durante largos séculos. Até então, os únicos substitutos para a força humana, por exemplo no sector têxtil ou metalúrgico, eram a força dos elementos da natureza, como a água e o vento, em processos rudimentares de engenharia aplicados à produção, que estavam, ainda por cima, sujeitos às condições meteorológicas. Por esse motivo, o ritmo de produção era lento e a produção fraca. Só com a irrupção da máquina a vapor, mais tarde aplicada a todos os sectores, desde o agrícola ao industrial, a estrutura, objetivos e condições do trabalho mudam para sempre, surgindo então a controvérsia, que se arrasta até aos nossos dias, acerca de se a máquina é auxiliar ou inimiga do trabalho humano.

Com a Revolução Industrial, que se instalou por toda a Europa no século XIX, a mecanização do trabalho permitiu a diminuição exponencial do custo de produção e da produtividade. Este mesmo século foi aquele em que o liberalismo político imperou nos países europeus e, com ele, o sistema económico capitalista liberal. O triunfo da burguesia transformou por completo o rumo da história do trabalho. A urgência do lucro e a apologia do enriquecimento individual e coletivo levou a que, no extremo, a exploração do homem pelo homem fosse brutal.

Assim, foi inevitável a tão famosa “luta de classes”, que determinou o aparecimento de divergentes ideologias políticas (socialistas ou liberais), com diferentes noções de trabalho. No entanto, tanto na noção burguesa e liberal do trabalho, como na socialista de Marx e Engels ou dos filósofos utópicos franceses como Proudhon ou Saint-Simon, o trabalho é exaltado como, simultaneamente, um direito e um dever. O trabalho, seja manual ou intelectual, para ambas as concepções é louvado e considerado uma honra, embora na primeira o seja ainda numa aceção cristã de salvação e na segunda o seja como um autêntico dever social. Mas aquilo que une estas duas correntes de pensamento é, precisamente, o facto de colocarem o trabalho no centro da vida social humana.

É o trabalho que cria a pessoa, que lhe dá o seu sentido e a sua razão de ser, porque faz dela um membro da comunidade. É o trabalho que liberta o homem da escravidão da matéria. Mas o trabalho é inevitável: ninguém pode subtrair-se-lhe. A preguiça ou o parasitismo, mais que fraquezas ou manifestações de egoísmo, são a negação das leis da vida social. (Jacquard, 1974:282)

Esta citação refere-se ao socialismo científico de Marx, mas poderíamos citá-la igualmente para definir a noção de trabalho capitalista dos países protestantes, pois ambos têm em comum a sua racionalidade e louvor do trabalho como centro da vida em sociedade. Com efeito, a maior divergência entre eles reside na apreciação moral que a visão cristã do trabalho acrescenta e que, no século XIX, o século do «progresso científico», não fazia sentido. Por outro lado, enquanto a visão cristã do trabalho tende ainda a desdenhar o trabalho manual, o socialismo louva-o; enquanto a visão capitalista exalta a máquina e os progressos na produtividade que esta origina, a socialista revolta-se contra ela, não por causar desemprego, mas por privar o homem do conhecimento total e execução consciente da sua atividade, especializando-a a tal ponto que o trabalhador deixa ter por ela o interesse que uma necessidade vital (como trabalhar é, na concepção marxista) implica. E a verdade é que, apesar das óbvias e positivas diferenças da idade contemporânea para a idade média, ao menos nisso o artífice medieval levava vantagem sobre a maioria do trabalho nos nossos dias, que continua a ser altamente especializado e fragmentado: a aprendizagem podia ser lenta, a produção reduzida e o lucro baixo, mas a verdade é que um sapateiro desse tempo tinha total domínio sobre a técnica e inteiro conhecimento de todas as fases de produção de um sapato, desde as matérias-primas, à produção e venda do produto. Este simples facto trazia significado ao seu trabalho e valorizava o seu papel na sociedade.

Embora Marx tenha rejeitado todo o seu conteúdo religioso e se tenha focado nos aspetos humanos, tanto na noção socialista do trabalho como na cristã, aquilo em que ambas concordam é significativo: na função social (ou mesmo vital) do trabalho para o homem; no seu valor criador e útil para o indivíduo e para a sociedade, que transforma a vida profissional numa fonte de alegria e realização.

A psicologia viria, já no século XX, a acrescentar a noção de “vocação” a esta ideia benéfica do trabalho, ou seja, cada indivíduo aprecia naturalmente o seu trabalho; quando tal não acontece é porque este não é adequado à sua natureza, ou ao seu “temperamento”. Efetivamente, no século da conquista dos direitos individuais na sociedade ocidental, a procura da felicidade no trabalho passa a estar relacionada, não apenas com necessidades sociais, mas com os mais profundos e subjectivos instintos humanos.

É verdade que a grande maioria das pessoas não trabalha senão por necessidade e não se lança de livre vontade nesta via da felicidade. (...) Existe apenas uma solução para este tão difícil problema social: a livre escolha da profissão. (Freud, citado por Jacquard, 1974:342)

Assim, o trabalho, além do seu significado material de subsistência, ganha também uma função de expressão humana. No entanto, a natureza humana sempre se exprimiu através do produto do seu trabalho. A curiosidade inata do homem e a sua ambição infundável levam-no a aperfeiçoar sem parar os utensílios que criou. Tudo o que é intrinsecamente humano (como a cultura e as várias formas de domínio da natureza) é, na verdade, o móbil último do trabalho. Todas essas formas de civilização humanas só foram (e são) possíveis devido ao profundo empenho que incontáveis homens ao longo de milhões de anos da história da Humanidade, dedicaram aos mais variados tipos de trabalho. E porquê? Porque, desde o princípio dos seus dias, o homem só atinge a sua plena realização social e pessoal quando encontra a melhor forma de contribuir com o seu trabalho para a civilização a que pertence.

1.3 – As mudanças na visão do trabalho e na relação indivíduo-organização

Two trends – one concerning the future of work and one concerning the current state of digital play – are converging to make game technology a valuable business platform and an inevitable presence in the future of work. (Reeves, 2009: 6)

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades, como dizia o poeta. A relação entre o indivíduo e a organização tem-se modificado enormemente ao longo da história, resultante de condicionantes externas às organizações, que se prendem com o mercado de

trabalho, as transformações sociais e de mentalidades. As gerações que hoje entram no mercado de trabalho têm aspirações e expectativas totalmente diversas das dos seus pais e avós, mais conformes à sua vivência familiar, social e tecnológica.

É apenas no início do século XX que as relações laborais se profissionalizam e se desenham os contornos de uma Gestão de Recursos Humanos moderna, começando a criar-se departamentos próprios para a gestão de pessoal. Porém, no início a sua prática preocupava-se essencialmente com a dimensão administrativa e burocrática (controlo de assiduidade, pagamento de salários, etc.), pois predominava a noção do trabalho como fonte de rendimento e sobrevivência, consonante com as abordagens clássicas da teoria organizacional.

Em meados do século XX, deu-se a flexibilização do mercado de trabalho e do próprio conteúdo e funções do trabalhador, como resultado da nova “era elétrica” (McLuhan, 2008). A difusão e vulgarização da eletricidade alterou os padrões de organização humana, substituindo a era da máquina e do homem tipográfico, cujo trabalho era especializado, sequencial e linear, por uma era automatizada, orgânica e descentralizada.

A reestruturação do trabalho e das relações humanas foi moldada pela técnica da fragmentação, que constitui a essência da tecnologia mecânica. A essência da tecnologia da automatização representa o oposto. É profundamente integral e descentralizadora, tal como a máquina era fraccionante, centralizadora e superficial na sua estruturação das relações humanas. (McLuhan, 2008:21)

Esta automatização elimina postos de trabalho, pois liberta o homem da necessidade de complementar o trabalho da máquina com o seu e o trabalho manual humano tornar-se-á, em muitos casos, inútil, extinguindo-se. Porém, segundo McLuhan, o resultado desta mudança será, não a inutilidade humana e o domínio da máquina, mas a intensificação do envolvimento humano e a criação de um *novo papel do homem no trabalho*, mais criativo e intelectual.

O mesmo processo de automatização responsável pela actual retirada da mão-de-obra na indústria leva a que o conhecimento se esteja a tornar o principal artigo de produção e consumo. Daí ser um absurdo o alarmismo perante a questão do desemprego. A aprendizagem paga já está a converter-se na principal ocupação e numa nova fonte de riqueza na nossa sociedade. Na aprendizagem reside o novo papel dos homens no seio da sociedade, enquanto a velha ideia mecanicista do «emprego» - ou seja, de tarefas fragmentadas e lugares especializados para os «trabalhadores» - vai perdendo sentido numa sociedade automatizada. (McLuhan, 2008:353)

Mais recentemente, Castells validou esta visão de McLuhan no seu estudo das mudanças nos conteúdos e processos de trabalho causadas pela difusão das TIC a partir

da década de 90. Para Castells (2003a), o novo processo de produção informacional caracteriza-se por, em primeiro lugar, o valor acrescentado ser gerado, sobretudo, pela inovação de processos e produtos. Em segundo lugar, a produtividade é mais eficiente quando é capaz de adaptar altos níveis de instrução às suas aplicações específicas. Ora, se a chave da inovação e produtividade da estrutura produtiva informacional reside nas qualificações profissionais, a consequência inevitável será a segregação da força de trabalho com base na educação. Por outras palavras, numa sociedade “pós-industrial” ou de “paradigma informacional”, é forçosa a reestruturação ocupacional, podendo mudar para sempre o conceito de trabalho, assim como de dia e local de trabalho.

De facto, têm-se verificado mudanças profundas na estrutura e divisão do trabalho nas organizações. Um reajustamento às novas condições da economia globalizada e em rede e o desenvolvimento de capacidades de adaptação rápida às constantes mudanças tornou necessário dotar a estrutura organizacional de maior flexibilidade para poder então antecipar, se possível, ou reagir às mutações do mercado e manter o interesse do consumidor nos produtos ou serviços. As grandes empresas atualmente tendem a centrar-se nas suas competências *core*, ou seja, aquilo em que são especializadas, e deixar as funções em que não o são para empresas com quem estabelecem relações de parceria, criando uma rede de subcontratação de outros pequenos e médios negócios em seu redor (Castells, 2003a). Esta fragmentação do tecido empresarial ditou a crise do modelo da grande empresa vertical, que diminuiu o seu tamanho através de um processo a que se chamou de *downsizing* ou *reengineering*.

Isto teve inevitavelmente efeitos no conteúdo do trabalho e nos vínculos laborais dos indivíduos com as organizações, criando um novo panorama, no qual o antigo pacto social se tornou obsoleto. Como declarou Wim Noortman: “A era da incerteza substituiu a era dos direitos adquiridos” (citado por Camara, 1997: 77). Na atualidade os trabalhadores são vistos mais como parceiros ou prestadores de serviços. A relação laboral não se centra já na estabilidade do emprego, mas noutros fatores, como, da parte do trabalhador, a remuneração adequada ao valor das suas competências, enquanto o empregador pretende que o empregado se empenhe e comprometa genuinamente com os objetivos da organização enquanto durar a relação laboral, e que o seu trabalho acrescente valor à produção. Por outro lado, o conteúdo trabalho tende a passar de mecânico, rotineiro e monótono a um trabalho mais variado e motivante. A polivalência do trabalhador, capaz de se adaptar ao futuro incerto é, por sua vez, valorizada, substituindo a

especialização e rigidez do trabalho segundo os métodos clássicos. Os trabalhadores são agora dotados de uma autonomia, responsabilidade e poder de decisão acrescidos, os indivíduos são integrados em equipas e o seu trabalho é visto como um contributo para os resultados da organização.

Com efeito, numa economia altamente competitiva a uma escala global como a do emergente “paradigma informacional”, na qual a tecnologia foi democratizada e está acessível a quase todos de forma a concorrerem em pé de igualdade, *a inovação de processos e produtos é a principal fonte de criação de valor* (Castells, 2003a: 317). Consequentemente, o conhecimento transforma-se numa vantagem competitiva crucial das organizações, pois ele é o *único fator de competitividade inimitável, ilimitado e que se multiplica quando partilhado* (Serrano & Fialho, 2003). Por sua vez, as pessoas, como únicas detentoras desse fator, são hoje consideradas como o ativo mais valioso de uma organização, e o seu verdadeiro motor (Chiavenato, 1999).

Em suma, mudanças profundas se verificaram desde há 200 anos a esta parte no mundo do trabalho, a diversos níveis, desde o conteúdo do trabalho, as competências avaliadas, as formas de trabalhar (trabalho a tempo parcial, inteiro, presencial, teletrabalho, *freelancer*, etc.), mas de todas as que já foram enumeradas destacaríamos a que parece mais revolucionária e que decorre deste ressurgimento do ser humano no centro dos fatores de produção e competitividade. Por outras palavras, a motivação e empenho do trabalhador é, atualmente, o centro da discussão e, reconhecidamente, o motor da economia.

Sabemos que numa situação económica adversa, esta poderá não ser uma afirmação verdadeira na prática, pois o desemprego aumenta e, com ele, o valor dos trabalhadores no mercado de trabalho diminui. Contudo, estamos a falar de tendências gerais e princípios económicos, que são presumivelmente irreversíveis, pois é improvável que o conhecimento deixe de ser o fator económico mais valioso nos próximos anos (antes pelo contrário), o que nos faz acreditar que, por muitas dificuldades económicas que se façam sentir a nível mundial, as pessoas continuarão a estar no centro da discussão, mais que não seja para as revalorizar como forma de melhorar a economia.

1.4 – O trabalhador do conhecimento e o enigma da produtividade

Comecemos, antes de mais, por avançar uma pequena definição do que é que consideramos “trabalho” nesta dissertação. Existem variadíssimos tipos de trabalho nas sociedades modernas. Esta mesma investigação poderia ser classificada de trabalho, tal como qualquer exercício académico de aprendizagem. No *Dicionário da Língua Portuguesa*, “trabalho” vem definido da seguinte forma: em primeiro lugar, “exercício ou atividade humana, manual ou intelectual, produtiva”; de seguida como “esforço necessário para que uma tarefa seja realizada”, depois como “produção” e, finalmente, como “atividade profissional remunerada; emprego; profissão” (Porto Editora, 2006: 1650). Além de todas as aceções específicas de algumas áreas do conhecimento, na generalidade a palavra “trabalho” designa primeiramente, em língua portuguesa, a realização humana de qualquer atividade que, por via de um esforço físico ou intelectual, tenha um resultado específico, que é a produção de algo. É também relevante que a palavra “produção” seja dada como sinónimo do próprio trabalho, pois essa identificação do meio com o fim confirma-se efetivamente muitas vezes. Assim, podemos concluir que a própria noção de trabalho é um pouco ambígua e o seu significado depende do contexto em que é utilizada.

No contexto deste trabalho, o significado é o último citado, ou seja, uma atividade profissional remunerada ou, por outras palavras, uma profissão. Nesta aceção da palavra “trabalho”, este pode ser, por sua vez, manual ou intelectual. Convém não esquecer que não deve haver nenhum trabalho puramente manual e nenhum trabalho puramente intelectual. Para qualquer função é necessário, minimamente, um misto dos dois. Porém, denominamos de trabalho manual aquele trabalho cujo exercício tem por base uma aptidão ou competência física, como a força ou a agilidade, e de trabalho intelectual, aquele que se baseia em competências de ordem mental, como o conhecimento especializado de uma determinada área científica ou a criatividade e inteligência emocional.

Por sua vez, o “trabalhador do conhecimento” é aquele que tem como principal ferramenta de trabalho, não a sua força física, mas a sua capacidade intelectual. Isto significa que o trabalhador do conhecimento é aquele que faz o trabalho que a máquina não consegue fazer pelo homem. Isto inclui a maioria dos trabalhos do sector do “conhecimento puro” (assim costumam ser designados os trabalhadores de elevada craveira intelectual, altamente qualificados, ou seja, aqueles que são verdadeiramente insubstituí-

veis, dada a profundidade do conhecimento técnico que detêm), mas também todo o setor dos serviços, que há cinquenta anos representava uma fatia muito pequena da força de trabalho, mas hoje está perto dos 4/5 da população ativa nos países desenvolvidos. E, ao que parece, a produtividade destes trabalhadores tem diminuído, apesar de todos os avanços tecnológicos ao seu dispor (Drucker, 2003).

Ora, esse facto criou um problema muito complexo e delicado nas sociedades ocidentais, pois, segundo diversos autores e teóricos, foi através do aumento da produção *per capita* que se conseguiu aumentar a riqueza e melhorar o nível e qualidade de vida das populações a partir de meados do século XX (Drucker, 2003) e só através da produtividade é possível manter esses elevados padrões de vida. A agravar esta situação, temos ainda a tendência demográfica que inverte a pirâmide do ciclo de vida e compromete o futuro das economias desenvolvidas a longo prazo (Reeves, 2009). É hoje uma evidência matemática globalmente conhecida que o rácio do número de não trabalhadores para cidadãos em idade inativa está a aumentar assustadoramente em desfavor do tecido produtivo. Tudo isto leva a que as pessoas tenham de trabalhar cada vez mais, mas sobretudo, *melhor* para poder garantir os direitos fundamentais de quem está (e de quem virá a estar) profissionalmente inativo (e, naturalmente, os seus). Assim, a produtividade coloca-se no centro do debate sobre a sustentabilidade das economias desenvolvidas no século XXI. Se não a conseguirmos aumentar significativamente, a previsão é de que o nível de vida diminuirá muito e depressa, e conflitos sociais emergirão.

Acontece que, quando ocorreu o *boom* da produtividade (década de 50 do século XX), o trabalho era essencialmente físico e as suas matérias-primas materiais. Hoje, pelo contrário, a própria base das economias dos países desenvolvidos advém da aplicação do conhecimento à transformação, processamento e produção de informação, uma matéria-prima intangível. *Então, como aumentar a produtividade do “trabalhador do conhecimento”?* *Que variáveis, que fatores a influenciam?*

A causa do aumento de produtividade é uma incógnita que diversos autores das mais variadas áreas tentaram decifrar, sem que haja uma explicação conclusiva sobre esta questão. Alguns autores atribuíram o mérito à inovação científica e tecnológica, o que significaria que, com melhores ferramentas e produtos, o trabalhador melhoraria o seu desempenho. Outros atribuem a causa à aplicação das teorias clássicas sobre a organização e ao nascimento da gestão (Drucker, 2003). Outros consideram que o segredo está na combinação correta entre as tecnologias da informação e de novas formas de organi-

zar o trabalho (Reeves, 2009). Outros ainda, a fatores subjetivos da motivação dos trabalhadores ou das próprias características da sociedade e do seu sistema económico (Csikszentmihalyi, 2003). Da nossa perspetiva, o mais provável é que a verdadeira origem esteja na convergência de todos estes aspetos e mais alguns ainda, que se influenciam mutuamente.

Para já, é necessário entender melhor a que tipo de trabalho nos estamos a referir, se não corremos o risco de parecer que todo o trabalhador do sector terciário é um trabalhador do conhecimento. Seguindo a tipologia de McKinsey & Company (citada em Reeves, 2009), existem três tipos de trabalho. O *transformacional*, que inclui o manuseamento e transformação de materiais em produtos e bens. O *transaccional*, que inclui grande parte do sector dos serviços, os quais requerem uma interação humana repetida e rotineira, como no caso das vendas ou do turismo. E o *tácito*, que implica a execução de tarefas ambíguas e indefinidas, e requer conhecimento e experiência que só os seres humanos podem obter. Nesta categoria de trabalhos temos aqueles que são de “conhecimento puro”, onde se contam as profissões de áreas científicas de Investigação & Desenvolvimento, por exemplo.

É preciso, então, deixar bem claro que apenas uma pequena percentagem dos trabalhadores destas três categorias desempenha funções para as quais é necessário um elevado nível de instrução e competências. Para melhor entender isto, basta pensar que, no sector dos serviços, podemos incluir todo o trabalho administrativo e a maioria dos funcionários públicos. Ora, boa parte destes trabalhos são tão rotineiros e pouco estimulantes como o trabalho de produção e distribuição numa fábrica da era industrial. A única diferença é que este trabalho desenvolve-se num escritório. Contudo, a verdade é que muitos destes trabalhos ainda não podem ser totalmente executados por meios tecnológicos, antes pelo contrário, requerem um certo nível de complexidade e muitas vezes competências sociais insubstituíveis.

Porém, em termos de produtividade, mesmo para trabalhadores do “conhecimento puro”, cujo trabalho é geralmente algo compensador e intelectualmente estimulante e, portanto, tendencialmente mais motivante e produtivo, muitas vezes o *stress* ou a ansiedade são tais, devido a uma indeterminação de objetivos, informação a mais ou a menos ou uma exigência exagerada por parte dos chefes, que o efeito obtido é o contrário. Isto é: para alguns, sobretudo aqueles para quem o seu trabalho consiste numa ou várias tarefas simples e triviais, o trabalho pode ser demasiado fácil e, portanto, enfadonho;

para outros trabalhadores altamente especializados, que têm trabalhos diversificados e relevantes dentro da organização, o trabalho pode ser difícil de executar e confuso por motivos extrínsecos, desmotivando assim os trabalhadores e conduzindo à diminuição da sua produtividade (Reeves, 2009). Como se vê, cada caso é um caso, e não existem trabalhos perfeitos e fórmulas únicas para o aumento da produtividade.

É de crer que a maioria dos chefes não deseja dificultar a vida dos seus trabalhadores, até porque essa atitude acabará certamente por prejudicá-los, mas a verdade é que a maioria do trabalho hoje é desadequada às necessidades dos trabalhadores e das próprias organizações, seja por excesso ou por defeito. *O trabalho terá de ser reinventado, revisto e repensado para se poder aumentar a produtividade dos trabalhadores e os resultados das organizações.* Os fatores intangíveis da produtividade dos trabalhadores do conhecimento tácito não poderão ser comandados nem controlados como eram antigamente o capital ou a propriedade. Hoje, estes fatores são infinitamente mais complexos e indefinidos do que eram na era industrial. Estimular a produtividade hoje é um desafio que só pode ser ganho alimentando condições para que os trabalhadores criem valor através da inovação e da colaboração. Por outras palavras, os velhos métodos não funcionam nesta nova economia informacional.

Por outro lado, a importância dos trabalhadores do conhecimento no contexto da vida organizacional é grande, pois, apesar de o produto do seu conhecimento poder ser patenteado e comercializado pelas organizações, quem detém a capacidade de inovação continua a ser o indivíduo. Deste modo, cada vez mais, a balança de dependência entre empregadores e trabalhadores do conhecimento pende para o lado destes últimos. Contudo, infelizmente, o número de trabalhadores que se podem orgulhar de ser uma peça fundamental da organização é ainda muito reduzido. A grande maioria dos trabalhadores continua a desempenhar tarefas perfeitamente simples e, por isso, a ser totalmente substituível ou dispensável. Apesar disso, é altamente provável que qualquer organização necessite e agradeça o aumento da produtividade dos seus trabalhadores, sobretudo em períodos de turbulência económica, pelo que a nossa proposta de utilização da ludificação ao local de trabalho é igualmente válida e aplicável para todos os tipos de trabalho.

1.4.1 – A força de acreditar: a arma para melhorar a produtividade

Preconizar a positividade no mundo dos negócios pode parecer estranho. Mas esta estranheza é, porventura, um dos maiores paradoxos do nosso tempo. Como professores, queremos progredir e ser felizes. Como gestores, queremos ter uma vida bem-sucedida – e feliz. Como empresários, queremos enriquecer, revigorar o nosso prestígio, contribuir para a melhoria da sociedade – mas sendo felizes. Como autores, desejamos ser reconhecidos, progredir na carreira, ter algum impacto na sociedade e nas empresas – mas sempre desejando ser felizes. (Cunha, 2006: 25)

Pois é, parece que é com *felicidade* que o futuro do trabalho se constrói. Pode parecer estranho ao início misturar felicidade e trabalho, mas as condições estão criadas para que as novas gerações de trabalhadores não exijam menos que isso. Passamos a explicar desde logo o porquê. Começamos, antes de mais, por perceber o que é, afinal, a tão desejada felicidade.

Csikszentmihalyi (2003: 21-28) explica o que é a felicidade com base na pirâmide de Maslow, segundo a qual as motivações humanas estão divididas numa escala de cinco grupos, que são, pela respetiva ordem de importância: fisiológicos (comer, dormir, reprodução, etc.), de segurança (ter uma casa, integridade física do próprio e dos descendentes, higiene e saúde), sociais (integração num grupo, relacionamentos pessoais, etc.), estima (autoestima, relacionamento, *status*) e, por fim, autorrealização (sentimento de desenvolvimento pessoal e diferenciação através das conquistas e aperfeiçoamento de competências). Segundo Maslow, cada etapa é um pré-requisito para a seguinte e, segundo Csikszentmihalyi (2003), a felicidade no seu estado mais elevado materializa-se quando se atinge a última, na qual o ser humano pode concretizar e exprimir toda a sua idiossincrasia:

The highest level of happiness – self-actualization – is being able to express all the potentialities inherent in the organism. It is as if evolution has built a safety device in our nervous system that allows us to experience full happiness only when we are living 100 percent – when we are fully using the physical and mental equipment we have been given. (Csikszentmihalyi, 2003: 24)

Esta teoria explica porque é que a procura da felicidade é, naturalmente, o estágio seguinte na evolução humana: admitindo que, atualmente, a maioria das pessoas nas sociedades ocidentalizadas e pós-modernas vivem com todas as suas necessidades básicas ou de sobrevivência satisfeitas, só nos resta partir à conquista do “*summum bonum*” (Csikszentmihalyi, 2003:21). De facto, nos países ocidentalizados, a distribuição da riqueza produzida melhorou exponencialmente a qualidade de vida das pessoas e a

expansão dos sistemas democráticos garantiu a todos os cidadãos, independentemente da classe social, cor ou religião, acesso universal a cuidados de saúde, alimentação variada e um teto, higiene e ensino. Assim, *o emprego deixa de ser apenas um meio de subsistência, uma forma de garantir o sustento próprio e da família, para passar a ser fonte de realização pessoal e de felicidade*. Hoje é convicção comum que todas as pessoas devem fazer aquilo de que *gostam* e para que têm *talento* (vocação, como dizia Freud), pois isso fará delas pessoas mais felizes, mais realizadas e, conseqüentemente, melhores profissionais.

Aligning work with personal values, creating the *vocatus* — doing what one likes — has always been a precious human aspiration. It is increasingly becoming also the most effective strategy for personal success. At the end of the day, this is perhaps the most wonderful and satisfying aspect of competing on human capital... (Gratton & Ghoshal, 2003: 9)

Por outro lado, as pessoas hoje esperam sentir-se socialmente integradas nas organizações em que trabalham e, sobretudo, identificadas com os seus princípios e objetivos, de forma a partilhar as suas aspirações coletivamente. “As investigações mostram que, quando aplicamos as nossas forças e as nossas emoções positivas à realização de trabalho *com significado*, somos mais empenhados, trabalhamos melhor, somos mais produtivos, sentimo-nos mais felizes.” (Cunha, 2006: 25).

Efetivamente, uma organização é o único agregado humano que necessita de um propósito maior, necessita da aposta num sentido de “missão” para satisfazer as necessidades sociais dos trabalhadores: “Contrariamente à sociedade, comunidade e família – os tradicionais agregados sociais – a organização tem um objetivo expresso, que não se radica na natureza psicológica dos seres vivos nem na necessidade biológica.” (Drucker, 2003:61). Por isso mesmo, quando bem explorado, um “sentimento de desígnio” poderá ser um forte incentivo imaterial e um meio de maximizar todo o talento e potencial dos trabalhadores.

O que se antevê é, então, uma mudança de paradigma no significado e valor simbólico do trabalho na sociedade. Para os trabalhadores do século XXI, *valor e significado – conjugados no singular e no plural, isto é, individual e coletivamente – são as palavras de ordem* de um trabalho executado com competência e compromisso. Assim, dar sentido ao trabalho, envolver os trabalhadores numa missão conjunta que, através da partilha de objetivos comuns, seja o motor de um desempenho positivo da organização é um desafio que aguarda os gestores de hoje e de amanhã.

Drucker (1990, 2003) acredita, aliás, que este será o fator de sucesso das organizações do conhecimento no século XXI e a sentença de morte das organizações que não o souberem explorar, pois os “trabalhadores do conhecimento”, pelos vários motivos já referidos, vão exigir uma mudança no sentido que se dá ao trabalho e a toda a sua estrutura, de forma a transformá-lo num núcleo de significativo valor nas suas vidas. E, mais ainda, Drucker prevê que, caso esses valiosos colaboradores não encontrem nas organizações para as quais trabalham esta motivação intrínseca, preferirão transferir-se para Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos, onde existe uma clara missão de cidadania e um efeito benéfico evidente na sociedade, o que lhes oferece um sentido de pertença e militância social muito importantes para a satisfação dos seus valores sofisticados e altruístas. Como veremos no Capítulo 3, esta caracterização encaixa na perfeição no perfil das gerações mais novas, mas sobretudo daqueles que, dentro destas, cresceram com os jogos de vídeo.

Capítulo 2 – O papel do jogo na história da Humanidade

2.1 – Introdução

Este capítulo é exclusivamente dedicado ao jogo, nas suas diversas vertentes. Não é fácil encontrar uma definição de jogo, pois apesar de ser um elemento onnipresente em toda a história das civilizações humanas, assume características variadas e é usado em domínios muito diferentes. Os estudiosos das várias formas de jogo não coincidem nas suas descrições do que é um jogo, por isso escolhemos dois autores que deram um contributo muito importante neste sentido, Huizinga e Caillois, e baseámos o conceito de jogo utilizado para efeitos deste trabalho numa mistura das suas análises. Tentámos também ir um pouco mais longe na nossa pesquisa através de uma análise da morfologia da palavra “jogo”, e, embora saibamos que esta está de longe de ser uma ciência exata, nos foi muito útil para entender melhor o peso deste elemento cultural tão importante e revelador que é o jogo.

Depois de entender melhor a essência do jogo e as suas características definidoras, procurámos compreender qual a sua função cultural enquanto *media*, socorrendo-nos para tal de uma breve cronologia do jogo desde o antigo Egipto até aos modernos e poderosíssimos jogos de vídeo e da teoria dos *media* de Marshall McLuhan. Desde que apareceram, os jogos de vídeo não têm parado de crescer e, embora curta, a sua história é já muito rica. Hoje em dia, não há miúdo ou graúdo até, no mínimo, aos 30 anos, que não tenha experimentado uma qualquer forma de jogo de vídeo numa das suas muitas e diversificadas plataformas. Os jogos de vídeo são hoje o próprio contexto em que os jovens crescem e aprendem.

2.2 – O jogo

A game is a series of interesting choices. (Sid Meier, in Egenfeldt-Nielsen, 2008:37)

Nós consideramos o humor um indício de sanidade, e por um bom motivo: na diversão e no jogo nós recuperamos a pessoa integral, que no mundo do trabalho só consegue utilizar uma parte reduzida do seu ser. (McLuhan, 2008:239)

Antes de mais, dizer que o estudo dos jogos e da dimensão lúdica da vida humana é um campo tão fértil e, ao mesmo tempo, virgem ainda, que se torna muito difícil definir com precisão o objeto desta parte da investigação estudo. Existe uma multiplicidade tão grande de interpretações sobre o que é um jogo e equivalente variedade de jogos, que se tornou necessário escolher algumas e restringir a ótica desta investigação a dois tipos de jogos, que designei de *tradicionais* e *jogos de vídeo*. Todos os jogos que não sejam intermediados por um *media* digital são aquilo que neste trabalho será nomeado de “tradicionais”, e os que forem, serão “jogos de vídeo”. Esta foi a maneira encontrada para distinguir a grande e diversa família de “jogos” daqueles que serão o principal alvo desta investigação, os jogos de vídeo.

Assim, neste capítulo irei expor algumas definições de jogos, começando por descrever aquilo que caracteriza universalmente a sua natureza, independentemente do tipo de jogo, e depois estreitarei o tema para a análise do jogo como *media* digital. Em ambas as partes serei obrigada a relatar um pouco a história destas duas formas de jogo, mas apenas na medida em que seja necessário para contextualizar o objeto.

Atualmente, a importância que a dimensão lúdica da vida tem no desenvolvimento de competências e crescimento humano é tão amplamente reconhecida que o ato de brincar é um direito fundamental, contemplado no princípio sétimo da Declaração dos Direitos da Criança³. Contudo, estudos científicos recentes indicam que esta é uma necessidade humana que não se verifica apenas na infância⁴. Embora esse impulso seja reprimido por motivos culturais, brincar e divertir-nos é uma necessidade dos seres humanos ao longo de toda a sua vida, que funciona como um fim em si mesmo e resulta no bem-estar através da libertação da tensão acumulada no dia-a-dia.

Vamos observar as brincadeiras com o corpo, que são fruto de um desejo espontâneo de fugir da lei da gravidade. Se você estiver num dia mau, experimente isso: salte para cima e para baixo, abane-se, e vai ver que se sentirá melhor. Ou poderá sentir-se como esta personagem [imagem de uma criança a saltar para um monte de folhas secas], que está a fazer isto apenas porque sim, para si mesmo e porque lhe apetece. Não tem nenhum propósito específico, e isso é que é formidável na brincadeira. Se o propósito for mais importante que o simples ato de fazê-lo, então provavelmente não é brincadeira. (Stuart Brown, “Brincar é mais do que diversão – é vital”, disponível a 24 de Agosto de 2011 em

³ Adoptada pela Assembleia Geral das Nações Unidas de 20 de Novembro de 1959, disponível a 24 de Agosto de 2011 em <http://afilosofia.no.sapo.pt/cidadania1a.htm>. O artigo sétimo contempla o direito de qualquer criança brincar. Passo a citá-lo: “A criança terá ampla oportunidade para brincar e divertir-se, visando os propósitos mesmos da sua educação”

⁴ Para mais informações, consultar <http://www.nifplay.org/index.html>, ou ver Vaughan (2009).

http://www.ted.com/talks/lang/eng/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html).

Os seres humanos brincam, tal como os animais, porque essas inofensivas brincadeiras desempenham uma função fundamental na aprendizagem que todos empreendemos até chegarmos à idade adulta. Para os animais, sobretudo os selvagens, essa aprendizagem consiste basicamente em desenvolver técnicas de defesa e caça, de forma a garantir a sua futura sobrevivência. Os seres humanos nascem igualmente programados para treinar os seus instintos de defesa e alimentação, contudo a racionalidade conquistada ao longo de milénios permite-nos fazê-lo de outras formas, mais “civilizadas”, ou seja, com regras que estabelecem um sentido de justiça e equidade e aumentam a sua dificuldade. A essas formas lúdicas mediadas por regras nós chamamos “jogos”, que têm igualmente um carácter didático, seja físico ou intelectual.

É muito interessante analisar a origem da palavra “jogo” nas línguas modernas ocidentais. Porém, dentro deste grupo extenso, focaremos apenas as línguas românicas e as línguas germânicas. As primeiras, nas quais se inclui a língua portuguesa, descendem essencialmente do latim, como se sabe. Vejamos então: em latim, existia apenas uma palavra para denominar “jogo”, que era “*ludus*”, do verbo “*ludere*”. Porém, não é essa a origem do nosso “jogo” e sim de um outro vocábulo – “*jocus*”, “*jucari*” – que era usado no sentido específico de *fazer humor, fazer troça de alguém*. Considerando que tudo o que estava relacionado com o humor e o riso sempre foi desconsiderado na civilização ocidental, pode concluir-se por este pormenor o pouco prestígio e imensa incompreensão de que os jogos sempre sofreram na Europa, para ao longo dos séculos a palavra que os designava ter passado de uma origem digna, quase nobre, como era “*ludere*” (vocábulo que estava também relacionado com os jogos públicos, que tinham um papel fundamental na cultura romana, e no sentido de “escola”, ou “ensino prático”) para algo tão restrito e mal visto como “*jocus*”. Mas a verdade é que, em todas as línguas europeias de origem latina, a designação para este elemento tão importante da cultura derivou desta palavra: em francês temos “*jeu*”, “*jouer*”, em italiano “*gioco*”, “*giocare*”, em espanhol “*juego*”, “*jugar*”, etc. Contudo, apesar de a sua origem ser muito específica, esta palavra nem por isso tem um significado claro ou restrito. Pelo contrário, ela abrange um campo vasto de conceitos do domínio da acção e do movimento.

Em português, contudo, existe um segundo termo relacionado com a mesma área do jogo, mas cujo significado é ainda mais alargado, que é o verbo “brincar” e seus deriva-

dos. É dentro do campo semântico de “brincar” que o “jogo” e o ato de “jogar” cabem e não o inverso, ou seja, um jogo é necessariamente uma brincadeira, pois serve para nos divertirmos, enquanto uma brincadeira poderá ser muitas outras coisas que não um jogo. Aquilo que os distingue é, antes de mais, o carácter muito mais específico e restrito do jogo em comparação com “uma brincadeira”. É que num jogo é obrigatória a existência de regras, que frequentemente o limitam a nível temporal e espacial, ao contrário da simples “brincadeira”, muitas vezes definida por uma natureza um tanto caótica, resultado do improviso humano.

Quanto às línguas de origem germânica, o termo originário de “jogo” em alemão e em holandês é o mesmo para qualquer palavra relacionada com este, que é “spiel”. O inglês é uma excepção, pois, gerou duas palavras para o mesmo significado, embora este seja igualmente vasto, uma sendo um verbo – “play” – e a outra o substantivo – “game”. A origem da palavra “play” é também diversa da do “spiel” holandês e alemão, pois deriva do anglo-saxão “plega, plegan”, que significava “jogo” ou “jogar”, mas estava também associado ao movimento rápido e emotivo.

Curiosamente, o jogo está recorrentemente associado à *representação*. Por exemplo, no inglês actual, representar um papel diz-se “to play a part” (tendo portanto “play” um duplo sentido muito significativo) e em latim antigo a etimologia da palavra “ludere” prendia-se também com a esfera da ilusão e da simulação, através dos seus compostos “alludo”, “colludo” e “illudo”. Não será muito difícil de entender porquê, se nos lembrarmos que o próprio Huizinga (2000) invocou na sua definição de jogo essa natureza irreal, ilusória e deu-lhe o nome de “círculo mágico”. Com isto Huizinga queria dizer que o jogo era o oposto à vida “séria”, pois aquilo que permitiria ao homem divertir-se a jogar seria a ausência de consequências do jogo na sua vida quotidiana, na sua vida “real”. Como veremos mais à frente, esta argumentação é uma falácia, pois não é verdade que os jogos não tenham consequências na vida dos jogadores (bem pelo contrário) ou que sejam uma atividade frívola ou “pouco séria” por isso. Contudo, essa é de facto a primeira característica que o senso comum lhe atribui devido às conotações de frivolidade que a cultura ocidental sempre lhe emprestou.

Mais uma observação interessante que podemos fazer ainda relativamente aos significados mais antigos da palavra “jogo” é que, sobretudo na palavra saxónica arcaica “plegan”, que originou o atual verbo “play” em inglês, ela estava relacionada com o *risco*: “dar garantia de, correr um risco, expor-se a um perigo por alguém ou alguma

coisa” (Huizinga, 2000: 27). E, de facto, são muito poucos os jogos cuja dependência da sorte é nula e há uma grande quantidade deles que estão inteiramente sujeitos a ela. Então, em grande medida, *jogar é arriscar*.

Como podemos ver, a palavra “jogo” abrange uma diversidade tão grande de actividades, que se torna muito difícil definir com rigor em que consiste. Importa salientar que neste trabalho considera-se a palavra “jogo” equivalente àquilo que Huizinga (2000) denomina de “competição”, ou seja, *um jogo é sempre uma competição* (embora uma competição possa não ser sempre um jogo). Do nosso ponto de vista, aquilo que ambos têm em comum – o jogo e a competição – é a *natureza antitética*, pois tanto um jogo como uma competição “não-lúdica” se alimentam da oposição de duas facções. Por sua vez, o resultado dessa oposição também se resume numa antítese – a vitória ou a derrota. Porém, essa antítese numa competição pode ter objetivos diferentes que num jogo, pois competir implica ganhar *a outro*, enquanto jogar implica ganhar, mas não necessariamente a um concorrente direto ou opositor. Ao contrário do que automaticamente nos salta à ideia quando pensamos em “ganhar”, o triunfo pode consistir apenas em acrescentar uma vitória, que pode ser unicamente o alcance de um objetivo pessoal. Os jogos de paciência, por exemplo, são solitários e “ganham-se”. Há jogadores cuja motivação principal é a aprendizagem, a superação pessoal, e não a vitória sobre o adversário⁵.

Apesar desta diversidade, existem características comuns a qualquer jogo, seja de que tipo for. Basear-me-ei, em geral, na sistematização de Caillois (1990) sobre as características dos jogos à exceção de um desses pontos, que aqui contesto. Na verdade, Caillois considerava que um “jogo” poderia ser mais ou menos formalizado, ou seja, com regras mais rígidas (nesse caso, pertenceria a um tipo de jogo mais “ludus”) ou mais informais e com regras menos definidas (nesse caso designar-se-ia de “paidia”). Além destes dois traços essenciais, um jogo poderia ter objetivos diferentes, que seriam quatro: *agon* (competição), *alea* (sorte), *mimicry* (situação) e *ilinx* (experiência, sensação forte).

Contudo, Caillois (1990) incluía, no conjunto da designação de “jogos”, aquilo que neste trabalho se designa de “brincadeira”. Parece-nos que a primeira das características de qualquer jogo é a sua regulamentação própria. Um jogo pode ser mais ou menos preciso na elaboração de um conjunto de regras, mas qualquer um é obrigado a tê-las. Caso

⁵ Bartle, Richard A., em <http://www.mud.co.uk/richard/hcds.htm>, acedido a 18/04/2012.

contrário, não passaria de uma brincadeira espontânea e sem objetivo algum além do próprio divertimento. Para nós, a diferença entre uma simples “brincadeira” e um “jogo” é esse objetivo, essa meta. Mais uma vez: *um jogo é sempre uma competição (nem que essa competição seja com a própria sorte). Os participantes num jogo jogam-no, não apenas para se divertirem, como quando brincam de outra forma qualquer, mas para se divertirem a competir uns com os outros ou consigo mesmos.* Todavia, as regras a que os jogos obedecem podem nem sempre ser explícitas, isto é, além da codificação a que qualquer jogo está sujeito sob a forma de regras pré-estabelecidas, existem ainda regras implícitas a que um jogo tem de responder. Por exemplo, qualquer menino(a) sabe naturalmente que não é permitido fazer batota, porque isso é uma regra básica da convivência em sociedade.

Assim, este estudo contempla apenas um tipo de jogos extremamente formalizado (mais *ludus*), que poderão ter mais intervenção do jogador (*agon*) ou menos intervenção do jogador (*alea*). Não serão considerados aqui como jogos os dois outros tipos de jogo contemplados na tipologia de Caillois: *mimicry* e *ilinx*. Felizmente, a língua portuguesa também nos ajuda a distinguir claramente as diferenças entre “brincar” e “jogar”, como já aqui foi referido.

Por outro lado, para Caillois (1990), um jogo regulamentado (mais *ludus*, mais formalizado) não pode ser fictício, porque a ficção é uma característica exclusiva de jogos teatrais e de faz-de-conta: “Os jogos não são regulamentados e fictícios. São antes regulamentados ou fictícios” (Caillois, 1990:29). Contudo, discordamos desta afirmação. Pela simples razão de que as regras do jogo são aquilo que permite a criação de um contexto próprio, no qual os jogadores desenvolvem a sua ação, que os levará a ganhar ou perder. *Jogar é uma atividade delimitada no tempo e no espaço* do resto da existência. Este traço permite uma alienação da realidade circundante (aquilo que Huizinga designou de “círculo mágico”) e oferece um prazer muito próprio da natureza humana, e que amplifica o divertimento e motivação para o jogo.

Efetivamente, o gozo retirado desta alienação tem algumas semelhanças com o experimentado quando estamos imersos no enredo de uma boa narrativa. Em narratologia, o chamado “pacto narrativo” é um pressuposto para que o leitor se entregue e abandone ao enredo de uma boa história e implica que ele aceite a suspensão das regras do mundo real e penetre nesse universo de fantasia. O mesmo tipo de envolvimento acontece com o desenrolar de um jogo, com a diferença de que, nesta história [o jogo], o

protagonista é o próprio jogador: quando aceitamos jogar qualquer jogo aceitamos as suas regras e isso permite-nos libertar um pouco da pesada realidade. Assim, parece-nos que *qualquer jogo é, em certa medida, uma atividade fictícia*.

Para que o divertimento seja autêntico, *jogar deve ser um ato livre*. O conhecimento prévio e aceitação voluntária das regras do jogo marcam o equilíbrio e estabelecem um ponto de partida de equidade e justiça. Portanto, no decorrer de um jogo, a liberdade dos participantes é sempre condicionada pelas regras do mesmo e é esse o seu traço diferenciador das outras formas de “brincar”. Na verdade, um jogo pode ser uma coisa muito séria. Para entender melhor este conceito, basta recordar que a palavra “jogar” contém no seu núcleo semântico uma ideia de movimento condicionado pelo próprio objetivo da ação. Este fator de mobilidade é mais evidente, por exemplo, no português do Brasil, onde o verbo “jogar” é utilizado como equivalente a “atirar, lançar”. Como movimento implica ação e ação é sempre originada por uma opção, logo, jogar implica alguma liberdade de escolha e decisão.

Parte da diversão de jogar consiste também na sua próxima característica, que é ser uma *atividade incerta*, com um *desfecho imprevisível*. A dúvida sobre o resultado (em geral, sobre quem será o vencedor), deve permanecer até ao fim e quanto mais essa incerteza se acentuar, mais divertido e motivante será o jogo.

Por fim, a sua última característica é, segundo Caillois, o facto de jogar ser uma *atividade materialmente improdutiva*. Este argumento baseia-se no facto de que num jogo, mesmo no caso dos jogos de azar, que podem conduzir à riqueza ou ruína do jogador, a riqueza de um é igual à soma das perdas de outros jogadores, pelo que não há produção de valor, “há deslocação de propriedade, mas não produção de bens” (Caillois, 1990: 25). Este traço distintivo está agora a ser posto em causa, pois se for de facto possível utilizar a ludificação a favor da produtividade nacional, esta improdutividade dos jogos estará seriamente ameaçada.

Então o que é, afinal, um jogo? Podemos afirmar que *qualquer jogo nasce de um consenso* que permite criar um conjunto de regras que todos os participantes aceitam e perante as quais agem e respondem (Chatfield, 2010). Interessa pouco as ferramentas que utilizamos para jogar, pois aquilo em que, de facto, se baseia um jogo é nas suas regras, que definem os objetivos a atingir pelos jogadores. Pensemos, por exemplo, na quantidade imensa de jogos que podemos jogar com um baralho de cartas. O que determina e distingue o que se joga com este material é apenas e unicamente o acordo prévio

das regras do jogo. No caso de um jogo de vídeo essa necessidade de consenso é anulada, pois num jogo mediado pela tecnologia, só é permitido ao jogador fazer aquilo que foi pré-estabelecido para o jogo e não há possibilidade de alterar essa realidade.

Desta forma, *os jogos são constituídos por sistemas formais que consistem frequentemente numa abstração de sistemas humanos mais complexos*, dos quais se excluem todos os pormenores, de forma a potenciar ao máximo o divertimento através da competição. Esta redução ao essencial torna o jogo numa atividade facilmente apreensível pelo cérebro humano. A simplificação absoluta dos problemas mais difíceis é, na verdade, aquilo que garante e amplifica todo o potencial didático dos jogos. Tal como na Idade Média os cavaleiros utilizavam torneios e jogos de combate para manter o corpo em forma e preparado para quando a guerra eclodisse, os jogos têm servido no século XX para mantermos a nossa mente em alerta e em formação constantes, mesmo quando não há uma necessidade imediata a solicitar o engenho humano. Em outras palavras, um jogo é um grande quebra-cabeças e essa é, sem dúvida, uma das razões que desde sempre motivou os seres humanos a jogar.

Learning (...) is something humans find extraordinary satisfying, because the ability to learn certain kinds of lessons is perhaps our most vital trait in evolutionary terms. (...) In the thousands upon thousands of years during which modern man has evolved, the desire and ability to learn – and the aptitude for solving all manner of spatial, hierarchical, conceptual and relational problems – has ensured both our survival and, over time, our dominance on earth. (Chatfield, 2010: 8-9)

Curiosamente, apesar de todos os benefícios dos jogos, a nível social ou de aprendizagem, estes continuam a ser alvo de muitos preconceitos e juízos prévios, em geral provocados por uma ignorância generalizada acerca dos verdadeiros efeitos dos jogos (sobretudo dos jogos de vídeo). Por esse motivo, vários autores (Reeves, 2009; Chatfield, 2010; Johnson, 2006; Beck, 2004) que escrevem sobre o tema sentem necessidade de desmistificar determinados assuntos, como a predominância do sexo masculino no público-alvo dos jogos de vídeo, o isolamento social que eles provocam, a violência gratuita e decadência moral que promovem, entre tantas outras falsas questões, que continuam a pesar no subconsciente da maioria das pessoas. A realidade é que, como iremos perceber mais à frente, a maioria dos jogos atuais estão muito distantes do protótipo de jogo violento e competitivo que criou todos esses enganos, sobretudo devido aos jogos mais vendidos dos anos 90, como o *Mortal Kombat* (1992). Aliás, Johnson (2006) empenhou-se em demonstrar que todos os *media* que usualmente acusamos de nos estar

a estupidificar, estão, pelo contrário, a tornar-nos mais inteligentes, pois são cada vez mais complexos e difíceis.

2.3 – O jogo enquanto *media*

What video games do, like most technology, is amplify particular human tendencies: our innate hunger for learning, our delight in solving problems and challenges, our sociability and rivalries, our pleasure in escaping the uncertainties of the world for more predictable rewards. (Chatfield, 2010:209)

Tal como o jogo, a arte é uma forma de traduzir a experiência. Dá-nos num novo tipo de material algo que já tínhamos sentido ou visto num outro contexto ou situação. Similarmente, os jogos transferem para novas formas uma experiência familiar, conferindo uma súbita luminosidade ao lado sombrio das coisas. (McLuhan, 2008:247).

Marshall McLuhan inclui os jogos como um dos *media* mais reveladores da natureza das sociedades mediáticas. Segundo este autor, qualquer *media* é um meio de extensão, amplificação de uma qualquer capacidade ou competência humanas. Por exemplo, a invenção da roda aumentou a capacidade humana de locomoção e a invenção do vestuário é uma extensão da pele humana, que nos protege de agressões externas. Nesse sentido, enquanto *media*, os jogos são extensões do próprio homem e dos modelos representativos da vida psicológica e social da cultura em que se inserem: “Qualquer jogo, como qualquer meio de informação, é uma extensão do indivíduo ou do grupo” (McLuhan, 2008:241).

Os jogos de cada sociedade seriam então um reflexo de uma cultura letrada ou tribal, dois conceitos mutuamente exclusivos. Por exemplo, “as sociedades iletradas ou da Antiguidade encaravam naturalmente os jogos como modelos vivos e representações do universo, ou do drama cósmico exterior” (McLuhan, 2008:241). Assim, para McLuhan, *os jogos são media interativos que permitem praticar e revelar os valores de uma cultura*. O autor associa, por exemplo, o baseball, um desporto que teve os seus tempos de glória nos EUA dos anos 30 do século XX, à cultura fragmentada da sociedade mecanicista de então, pois este jogo é um desporto em que cada jogador efetua uma ação a seu tempo, numa disposição temporal sequencial e linear – tal como a cultura gráfica do homem ocidental moderno. Mas com o aparecimento dos novos *media* e a “retribalização” da cultura ocidental, este desporto tornou-se inadequado a uma sociedade descentralizada e simultânea e perdeu popularidade.

O futebol, o desporto/jogo mais popular da história da Humanidade, nasce precisamente da necessidade que, na Inglaterra do século XIX, o seu grupo fundador teve de dificultar a vida aos seus praticantes. Por algum motivo este é o único jogo em que é proibido tocar com a parte do corpo mais natural e intuitiva – as mãos. O motivo para tal foi que, naquela altura, os detentores do império mais extenso da História da Humanidade e, por mais de um século, a principal potência mundial, “não gostavam de coisas fáceis”⁶, pelo contrário, gostavam de as tornar mais difíceis e complexas, à imagem da civilização que disseminaram por todo o planeta.

Por outro lado, o mais antigo jogo conhecido tem 4400 anos e é originário do Egipto. Terá sido jogado durante a Terceira Dinastia de Faraós, entre 2686 e 2613 a.C. Este jogo chamava-se *Senet* e aliava a técnica à sorte, como os nossos modernos jogos de tabuleiro. Com o tempo, jogar *Senet* passou de um passatempo para uma atividade séria, com grande simbolismo social e religioso. Mais ou menos pela mesma época, os mesopotâmios criaram um jogo de dados jogado pelas classes mais elevadas, o *Ur*. Os simples jogos de dados surgiram no oriente em 2000 a.C. e a primeira menção feita ao xadrez foi num romance persa a 600 a.C. O primeiro desporto em forma de jogo foi inventado na Grécia antiga, aquando da criação dos Jogos Olímpicos, cujo primeiro documento escrito sobre o tema é de 776 a.C. Também na Índia, uma versão de xadrez foi criada por esta altura. Porém, o xadrez, este jogo de tabuleiro mundialmente famoso, que recria uma batalha militar, só conheceu a forma estandardizada que conhecemos e jogamos hoje no século XV. Dois séculos mais cedo, foram conhecidos na Europa os jogos de cartas (Egenfeldt-Nielson, 2008).

Contudo, só em 1824 os jogos foram utilizados para estimular actividades da vida real, como o treino militar, com a invenção do primeiro jogo de estratégia, *Kriegsspiel*, por um tenente da Prússia chamado Georg von Reisswitz. Quase 20 anos depois surgiu o primeiro jogo de tabuleiro comercializado nos Estados Unidos da América, chamado *The Mansion of Happiness*. Porém, o jogo que primeiro atingiu um sucesso comercial à escala mundial é-nos muito familiar, o *Monopólio*, nos meados da década de 30 do século XX. Este é o jogo de tabuleiro que mais vendeu até hoje, com 200 milhões de cópias por todo o mundo e um excelente exemplo de como um jogo pode ser o reflexo dos valores culturais de uma civilização. Através de um conjunto de regras simples e um tabuleiro que representa um Estado, o *Monopólio* incentiva os seus

⁶ *How did the game of soccer get started?*, Discovery Channel, exibido a 6 de Agosto de 2011.

jogadores a gerirem os seus investimentos, combinando a sua estratégia com uma nuance de sorte, até construírem um império capitalista ficcional. Quanto a nós, os traços comuns entre este jogo e a ideologia capitalista norte-americana são evidentes.

Como podemos confirmar por esta rápida cronologia da história do jogo, este é produto das mais avançadas civilizações e culturas até hoje conhecidas, independentemente da parte do globo em que se tenham desenvolvido. Desde o oriente ao ocidente, os jogos foram inventados pelos seres humanos sempre que as condições materiais e económicas garantiram uma certa prosperidade e foi necessário encontrar formas de entretenimento. Eles são consequência da própria evolução e progressiva complexidade das sociedades humanas, e uma arma potente para combater o tédio que nelas se instala quando a abundância medra, mantendo a mente humana ocupada e “treinada” para a resolução das dificuldades.

A teoria dos *media* de McLuhan foi revolucionária, pois colocou pela primeira vez a possibilidade de as inovações tecnológicas contribuírem de forma subliminar para a formação e organização humana, na medida em que impõem novas formas de pensar e sentir. Se McLuhan estiver correto, o ser humano adapta-se constantemente às novas realidades criadas pelos próprios *media* que ele origina, o que pode ser mais uma razão para acreditar que, depois da vulgarização dos jogos de vídeo e a sua total integração na vida das gerações mais jovens, uma mudança estrutural dos seus comportamentos surgirá em breve como consequência da assimilação de novas formas de pensar, sentir e estar decorrentes deste novo e poderoso *media*.

Há que ter em conta que a obra de McLuhan é anterior à “revolução lúdica”, que ocorreu a partir de meados do século XX, associada à invenção dos jogos de vídeo, fruto da aliança entre o progresso tecnológico e a sociedade da abundância que permitiu a muita mais gente disfrutar do lazer e entretenimento. Na verdade, os jogos de vídeo vieram alterar por completo o panorama da dimensão lúdica da vida humana, pois a poderosa tecnologia que os medeia permite ampliar múltiplas vezes os benefícios e características que os jogos tradicionais sempre ofereceram ao ser humano.

A história dos jogos de vídeo começa nos Estados Unidos da América, em 1961, no seio da investigação académica tecnológica mais avançada do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Até àquela altura, os computadores mais avançados continuavam a ser acessíveis unicamente a uma elite de matemáticos e programadores, e não apenas devido ao seu custo elevado, mas também por causa do seu manuseamento complicado

e utilização limitada a “problemas sérios” e altamente complexos. Mas um grupo de estudantes, liderado por Stephen Russel, decidiu tentar demonstrar todo o seu potencial de uma forma “agradável e ativa” (Chatfield, 2010). E assim nasceu o primeiro jogo de vídeo da história, o *Spacewar!*.

Contudo, só mais ou menos uma década depois, nos finais de 1972, surge o primeiro jogo de vídeo com sucesso comercial, denominado *Pong*. Chatfield (2010) considera que este jogo revolucionou a forma como o mundo se relaciona com a tecnologia computadorizada, pois pela primeira vez apareceu um *software* acessível, não apenas ao nível financeiro, mas ao nível da utilização, que se tornou simples, intuitiva, emocionante e universal. Dois jogos mais marcaram a década de 70, *Space Invaders* (1978) e o célebre *Pac Man* (1980). Contudo, estes jogos foram ainda criados e construídos em colaboração com alunos do MIT que, de forma espontânea, desenvolviam o *software* dos jogos. Este amadorismo levou a uma falta de qualidade que não permitiu que a indústria dos jogos, que se ancorava até aqui na procura de utilizadores masculinos adolescentes, arrancasse e se massificasse.

É então que aparecem duas empresas japonesas que revolucionaram o mercado, a Nintendo e a Sega. A sua estratégia foi apostar na inovação e elaboração de *hardware* e *software* por especialistas, profissionalizando a indústria dos jogos e aumentando a sua qualidade. Estas duas empresas dominaram o mercado internacional entre 1985 e 1995, altura em que acontece mais uma reviravolta, com a entrada da gigante Sony, que introduziu no mercado a sua consola, PlayStation. Esta consola apresentava uma melhoria incrível nos gráficos, que eram mais realistas, conquistando de imediato o lugar de líder do mercado. Entretanto, a Sega desapareceu do mercado em 1998 e, quanto à Nintendo, só muito recentemente (2006), reapareceu com uma nova consola que, mais uma vez, veio transformar todo o panorama da indústria dos jogos de vídeo e do entretenimento, a Wii.

A Wii introduziu os sensores de movimento, que criam um conceito mais universal de divertimento. O próprio nome da consola evoca a palavra inglesa “we”, que significa “nós”, pois esta consola foi pensada para proporcionar divertimento a famílias inteiras, de qualquer raiz cultural ou classe social. Porém, este nome pode ser associado igualmente à quase completa fusão entre o jogador e a máquina, que finalmente reconhece a linguagem corporal (a mais inconsciente e universal de todas). *A Wii estreita a relação*

entre o jogo, a máquina e o jogador e torna-a natural e intuitiva. Finalmente, o objetivo visionário dos primeiros criadores de Spacewar!, foi alcançado.

Por isso mesmo, 2006 foi um ano charneira para a indústria dos jogos de vídeo. A Wii obrigou os concorrentes diretos – a PlayStation e a Xbox – a seguirem as suas pegadas a caminho da interatividade. Com esta nova geração de consolas, descobriu-se todo um novo conjunto de desejos e apetites dos seres humanos perante um jogo, sendo o maior deles a sociabilização. Frequentemente, a competição ou a cooperação são apenas uma das facetas dessa vontade de partilhar experiências, como confirmou o fenómeno de sucesso dos jogos de vídeo sociais (assim designados porque são distribuídos através das redes sociais). Estes jogos são muito diferentes dos de consola que mais êxito obtiveram nos anos 90, essencialmente voltados para a competição pura e com temas direcionados a um público adolescente do sexo masculino. A Wii e muitos jogos *online* atuais vieram recuperar uma das funções mais apreciadas dos vetustos jogos de tabuleiro (por exemplo o *Pictionary*), que é o puro convívio e expressão pessoal.

Como já se disse, a diferença crucial entre os jogos de vídeo e os jogos tradicionais reside no facto de os jogos de vídeo serem experienciados através de um *media* tecnológico como um computador, uma consola ou um telemóvel, o que permite reduzir a imprevisibilidade do comportamento humano, mantendo um maior controlo sobre o objeto, que é neste caso o jogo. Um jogo de vídeo possibilita um número limitado de ações e obriga os jogadores a sujeitarem-se às regras pré-estabelecidas dos jogos. Por outro lado, o *design* e a estética do jogo virtual permitem a ampliação do impacto das ações dos jogadores e esse exagero de cada ação do jogador estimula o seu prazer.

Chris Crawford em *The Art of Computer Game Design* define quatro características universais a todos os jogos de vídeo, que são o fundamento da atração que eles exercem sobre os seres humanos:

1. Representação – os jogos representam uma realidade. Não são nem tentam ser uma simulação da realidade, mas uma interpretação ou visão subjetiva da mesma.
2. Interação – é fundamental para o jogador poder agir sobre o mundo virtual do jogo e obter respostas significativas às suas ações (*inputs*) para se poder envolver no jogo.
3. Conflito – consequência natural de qualquer jogo ter um objetivo e diversos obstáculos até o alcançar. O conflito pode ser direto ou indireto, violento ou não, mas está sempre presente e dele advém a tensão sentida pelo jogador.

4. Segurança – as consequências das experiências vividas através dos jogos de vídeo não são as mesmas do que seriam se se concretizassem na vida real. Tal não significa contudo que os jogos não tenham efeitos (positivos ou negativos) na vida dos jogadores, que perdem tempo, dinheiro e desgastam-se emocionalmente com o jogo.

Porém, a forma mais simples e interessante de explicar o prazer que alguns jogos de vídeo proporcionam é a dos autores de *Understanding Video Games* (2008), que consideram que é resultado da dinâmica criada entre as regras de um jogo e aquilo a que se denomina de “geografia do jogo”.

Começamos pelo destaque concedido pelos autores às regras do jogo. Mais uma vez, elas são consideradas o traço comum distintivo do jogo, mas no caso dos jogos de vídeo são aquilo que os distingue de qualquer outro *media* de entretenimento, como um filme. Os autores distinguem ainda dois tipos de regras: as “interplay rules” e as “evaluation rules” (2008:101). A diferença entre estes dois conjuntos de regras é que as primeiras são as leis físicas do jogo, que determinam os processos e as escolhas (*inputs*) que o jogador encontra ao longo do jogo, e as últimas estão relacionadas com os resultados dessas ações (*outputs*), isto é, quais serão recompensadas ou punidas, e como. A conjugação entre estes dois tipos de regras configura diferentes interações e relações entre os jogadores. Cabe aos criadores de cada jogo pensar o que se pretende obter com ele e como utilizar as regras para o promover.

Quanto à geografia e representação dos jogos de vídeo, estas têm que ver com a estética do jogo e a forma como esta pode amplificar a experiência de jogar através de estímulos sensoriais. Destacaremos três dos mais importantes. O primeiro é o *tempo*. Existem duas categorias de tempo no contexto de um jogo de vídeo, que é o “tempo do jogo”, aquele que é de facto despendido pelo jogador, e o “tempo do evento do jogo”, que é aquele que é contabilizado no interior do jogo. Como todos sabemos, o tempo é subjetivo e psicológico. O ritmo do jogo, cujo compasso é marcado pelo tempo, é um fator muito relevante de manipulação das emoções (e muitas vezes inconsciente) e uma arma poderosa deliberadamente gerida pelos *designers* de jogos de vídeo, de maneira a aumentar o envolvimento mental e emocional dos jogadores.

Outra dimensão importante é, evidentemente, a *visual*. Por isso, o estilo gráfico tem de estar adequado aos objetivos e público-alvo do jogo. Existem três categorias de estilos gráficos. O *fotorealismo* é um estilo que tenta imitar a realidade por completo. Den-

tro deste conceito de estilo temos ainda o *televisualismo*, que como o nome indica é inspirado pela estética da televisão e que podemos encontrar, por exemplo, em jogos de desporto como o *Pro Evolution Soccer*; e o *ilusionismo*, que apresenta conteúdos ficcionais de forma realista, como nos jogos de ficção científica. Temos ainda o *caricaturismo*, que tenta expor a essência de algo através do exagero dos seus traços. Este estilo é muito utilizado nos jogos mais infantis, como o *Super Mario Bros*. Por fim o *abstracionismo*, que não tem qualquer ligação com a realidade e cujo exemplo mais conhecido é o *Tetris*.

O terceiro elemento de estímulo sensorial é o *auditivo*. Os sons são fundamentais para nos informar sobre os objetivos dos jogos e se estamos no caminho certo para os alcançar. Muitas vezes não os identificamos ou nem nos recordamos deles, mas eles são em grande medida aquilo que mais ajuda a criar o estado de imersão em que os jogos nos envolvem. Quatro categorias diferentes de sons: a vocalização (as vozes das personagens), os efeitos de som (associados a objetos e utensílios, como as armas por exemplo), efeitos de ambiente, que criam realismo promovem uma certa proximidade (por exemplo, um pássaro a piar) e a música (consiste na própria banda sonora do jogo).

Qualquer um destes ou outros elementos do *design* de jogos de vídeo devem ser conjugados e adequados aos objetivos e público-alvo do jogo em questão. *A construção de um jogo de vídeo é composta por uma primeira fase de “arquitetura” e uma segunda de “engenharia”*. A primeira componente estabelece o que se pretende do jogo e qual a estratégia para o conseguir. Esta é a fase em que se pensa nas regras do jogo e em como configura-las. A segunda fase é a do “preenchimento” dessa arquitetura com o conteúdo sensorial adequado, que garanta uma experiência de jogo rica e estimulante.

Da conjugação de todos os elementos disponíveis para o *design* de jogos, surgem diversos géneros de jogos de vídeo. Apesar de ser muito difícil classificar os jogos em géneros, pois existem milhares e com certeza todos partilham diversas características entre eles. Porém, podemos considerar neste trabalho *quatro géneros principais de jogos de vídeo*, seguindo a definição dos autores de *Understanding Video Games* (Egenfeldt-Nielsen, 2008). O género de *ação* é aquele em que o ritmo é intenso e normalmente envolve um combate ou uma dramática luta pela sobrevivência corpo a corpo com o inimigo. A competência mais importante que estes jogos desenvolvem não poderia deixar, então, de ser igualmente física e, por isso, valorizam a competência motora de coordenação mãos-olhos. Num jogo destes o tempo de evento do jogo deve ser acelera-

do, as imagens gráficas realistas e os efeitos de sons poderosos. Os jogos de *aventura* são o oposto aos de ação. O tempo de evento do jogo é calmo, pois as competências valorizadas nestes jogos são o pensamento analítico e dedutivo e a paciência. É frequente haver neles uma total ausência de combates, substituídos por *puzzles* e mistérios que o jogador deve desvendar para concluir o jogo. Podemos associar a este tipo de jogos um tipo de estilo gráfico ilusionista ou caricatural, dependendo da faixa etária a que se dirige e sons de ambiente muito ricos e evocativos. Algures entre estes dois géneros encontramos os jogos de *estratégia*, que são geralmente jogos de guerra, que podem ser mais realistas, colocando o jogador no campo de batalha como general, ou mais abstratos, representando o conflito num mapa ou num tabuleiro. A capacidade de organização e de, ao compreender abrangentemente as inter-relações entre múltiplas variáveis, conseguir antecipar os movimentos dos adversários e qual a melhor forma de os contrapor, é fundamental para ganhar estes jogos. A última categoria de jogos é a dos *jogos orientados para os processos*, que não tem a finalidade de oferecer competição ou atingir um objetivo, mas de fornecer uma simples experiência de entretenimento aos jogadores. Esse entretenimento pode ser conseguido com a simples exploração e manipulação de objetos do mundo virtual dos jogos, ou pode colocar aos jogadores alguns objetivos, alcançáveis através da gestão de um conjunto fundamental de variáveis. Os exemplos mais conhecidos destes dois tipos de jogos são, respetivamente, *The Sims* e *SimCity*.

Efetivamente, em termos monetários, a indústria dos jogos de vídeo tem vindo a crescer sem parar desde que surgiu, no final da década de 70. Segundo Chatfield (2010), as vendas de *software*, isto é, dos jogos em si e não do *hardware* em que se jogam, ultrapassaram nos anos 90 os \$10 biliões, dez anos mais tarde duplicou e até 2008 já tinha duplicado de novo. Os jogos de vídeo são atualmente o *media* de entretenimento comprado mais valioso, à frente da indústria do cinema e dos DVD.

Contudo, o mundo dos jogos de vídeo é não só enorme e complexo, mas também diverso. Existem jogos de salão, que são normalmente públicos e pagos ao jogo. Existem os jogos de computador, que podem oferecer jogos comprados por edição ou através da Internet, onde há hoje uma imensa variedade de jogos disponíveis, pagos ou gratuitos, para todas as idades e traduzidos para dezenas de línguas, acessíveis de qualquer ponto do planeta. Jogos de mão, que podem ser dedicados, ou seja, conter apenas um jogo, ou não (aqueles em se podem jogar vários jogos, como a PlayStation Portable ou a Nintendo DS). Existem ainda as consolas, como a PlayStation, a Wii ou a Xbox. E, por

fim, há que ter em conta que muitos dos dispositivos tecnológicos do nosso dia-a-dia, como o telemóvel, iPhone ou MP4, contêm também jogos.

Como se pode ver, desde *Spacewar!* a evolução dos jogos de vídeo tem sido contínua e imparável. Em poucos anos, os jogos de vídeo conquistaram um lugar em praticamente todas as casas dos países desenvolvidos. *A impressionante quantidade de plataformas em que inúmeros jogos podem ser jogados só confirma que a sua universalidade e ubiquidade é cada vez maior.* Afinal, qual é a possibilidade de qualquer pessoa nos países ocidentalizados não ter acesso a pelo menos uma das plataformas tecnológicas que contêm algum jogo de vídeo? É um facto incontornável: os jogos são, nos dias de hoje, um elemento central e transformador da nossa cultura, e mesmo dos restantes *media*. Eles são o próprio contexto em que as crianças e os adultos de hoje se encontram e partilham experiências e lições para a sua vida futura.

Capítulo 3 – O futuro do trabalho será um jogo?

3.1 - Introdução

Neste capítulo, tentamos demonstrar que trabalho e jogo não são opostos. Em primeiro lugar porque um jogo não é o mesmo que uma brincadeira. Embora possa ser divertido, um jogo pode muitas vezes representar uma grande dose de tensão e autocontrolo, pelo que nunca poderá proporcionar o mesmo tipo de divertimento simples e descontraindo que uma piada ou uma conversa animada com os amigos.

Uma das características mais interessantes dos jogos de vídeo, citada por diversos autores, é a capacidade de desencadear momentos de fusão entre a realidade e a virtualidade, confundindo-se estas ao ponto de se tornarem por vezes indistintas. Assim, recorreremos novamente a Marshall McLuhan e a uma das leis dos *media* que ele criou na sua teoria fundadora, mais concretamente a lei da téttrade, para provar que, mais uma vez, os opostos atraem-se e o trabalho “sério” pode tornar-se muito brevemente num jogo “divertido”.

A Teoria do Flow, de Mihaly Csikszentmihalyi (2003), também nos foi muito útil, pois tem muitos pontos de contacto com a motivação criada pelos jogos de vídeo. Mas a realidade é que muitos desses pontos também coincidem com aquilo que falta ao mundo do trabalho para aumentar a motivação dos seus trabalhadores e a sua produtividade.

A par de tudo isto, está neste momento a nova geração a entrar no mercado de trabalho, uma geração também designada por *Gamer Generation* devido à grande importância que os jogos de vídeo tiveram no seu crescimento e sua na concepção do mundo. Tentar perceber quais são os valores e expectativas de futuro desta nova geração é também uma forma de perceber melhor o que vai mudar no local de trabalho assim que estes jovens entrarem para as organizações e ainda mais quando chegarem a posições de comando e liderança.

Por fim, explicaremos o que é, efetivamente, a ludificação, enumerando algumas mecânicas de jogos e respetivos exemplos da aplicação das mesmas a várias áreas organizacionais.

3.2 – O trabalho não é o oposto a um jogo

As play progresses, the line between what is within the videogame and what is outside blurs. Huizinga would say that the magic circle is challenged. (Egenfeldt-Nielsen, 2008:29)

There is a certain paradox here: that, in a well-made game, the more fun someone is having, the harder they work. (Chatfield, 2010: 150)

Sabemos que para as sociedades de matriz cultural ligada às confissões religiosas protestantes o oposto de trabalho é brincar, divertir-se. Nesse aspeto, é bastante significativo que nas línguas de origem germânica, cujos países em geral coincidem com os locais onde a reforma protestante do século XVI teve mais impacto e o sistema capitalista floresceu com mais vitalidade, a palavra que define “brincar” tenha o duplo significado de “jogar” – em inglês “play”, em alemão “spielen” e em holandês “spelen”. Poderemos relacionar este facto com a austeridade e frugalidade da ética protestante, para a qual o jogo, sendo uma atividade extremamente atrativa e empolgante para o ser humano, fica automaticamente remetido para a categoria de lazer e divertimento e classificado como o preciso oposto de trabalho (sendo este considerado uma atividade digna e extremamente “séria”).

Apesar de não ser encarada com tão grande radicalismo, esta noção de que trabalho e divertimento não se podem misturar está, como já referimos, enraizada em todas as culturas de matriz cultural judaico-cristã, o que inclui praticamente todo o mundo ocidental. Está expresso na *Bíblia*, desde o *Genesis*, que o sofrimento ao trabalhar é um castigo que o Homem tem de cumprir por ter cometido o pecado original e provado o fruto proibido. E esse peso do sacrifício é intimamente sentido até hoje e plasmado na cultura popular.

Como já se disse, na língua portuguesa existe uma distinção clara entre o ato de *brincar* e o ato de *jogar*, agraciados com verbos diferentes para cada uma dessas atividades. A análise linguística não é uma ciência exata, mas ajuda-nos a entender fenómenos culturais que muitas vezes estão de tal maneira contidos no comportamento social que mal são perceptíveis. E se partirmos dessa análise linguística do português e, certamente, de outras línguas latinas, cujos países de origem têm como religião maioritária o catolicismo, entendemos que, apesar de um jogo ser também socialmente encarado como uma atividade de entretenimento, há já uma ligeira diferença entre uma “brincadeira” e um “jogo”. Já referimos que uma competição envolve sempre uma certa dose

de tensão e, sendo um jogo, por definição, uma atividade competitiva, exclui imediatamente a descontração daquilo a que chamamos habitualmente de “brincadeira”. Portanto, *efetivamente um jogo não é uma brincadeira*.

Tal não implica, contudo, que um jogo não possa ser divertido (certos jogos são tão entusiasmantes que nos levam a qualificá-los de “viciantes”), mas a ideia de que um jogo tem obrigatoriamente de o ser, no verdadeiro sentido do termo, começa agora a ser desmistificada. Como sublinha Suzanne Seggerman: “I don’t think a game has to be “fun”. It has to be engaging, it has to be well-designed: what makes a game good is the balance of challenge and reward, and that is about learning.” (Chatfield, 2010: 181). São realmente coisas diferentes, ser divertido e ser *empolgante* (à falta de um termo português equivalente ao inglês *engaging*, usaremos este), isto é, aquilo que leva as pessoas a empenharem-se, a interessarem-se, a esforçarem-se ao máximo em alguma coisa. Ou, por outras palavras, podemos afirmar que os jogos são divertidos, mas não como, por exemplo, uma comédia o é. Os jogos entretêm-nos, mas não nos fazem rir por natureza. Pelo contrário, *proporcionam um divertimento sofrido*, pois quem gosta realmente de um jogo esforça-se muito mental e/ou fisicamente para o jogar.

A verdade é que algumas pessoas levam os jogos muito a sério. Pensar que tudo o que se passa nos jogos é virtual e não tem efeito algum na vida das pessoas é erróneo. Para perceber porquê, basta pensar que há pessoas dispostas a trocar bens reais (não apenas tempo, como também dinheiro) por itens e bens virtuais, por exemplo, um artefacto virtual para o seu avatar preferido no jogo *World of Warcraft*. Aliás, atualmente são gastos milhões desta forma. Portanto, parece claro (e curioso) que aquele que devia ser um refúgio do mundo real, um mundo aparte de puro lazer e divertimento, confunde-se cada vez mais com atividades e objetos mais “sérios”, criando sucessivas pontes entre o real e o virtual. Castells denominou este fenómeno de “virtualidade real”:

Então o que é um sistema de comunicação que, ao contrário da experiência histórica anterior, gera virtualidade real? É um sistema em que a própria realidade (ou seja, experiência simbólica/material dos sujeitos) é inteiramente captada, totalmente imersa, numa composição de imagens virtuais do mundo faz-de-conta, no qual as aparências não se encontram apenas no ecrã através do qual a experiência é comunicada, mas transformam-se em experiência. (Castells, 2003a:489)

Este carácter paradoxal dos *media* foi primeiro teorizado por Marshall McLuhan com a *lei da tétrada*, segundo a qual *todos os meios de comunicação, quando levados ao seu limite* (ou, nas palavras do próprio autor, “sobreaquecidos”), *resultam no seu efeito contrário*. Isto é, um carro, que amplifica a deslocação motora individual e a leva

ao seu limite, pode resultar numa demora muito maior em chegar ao destino pretendido se o tráfego aumentar ao ponto de criar engarrafamentos, por exemplo. Se aplicarmos esta lógica a *um jogo de vídeo, que amplifica de forma exponencial o divertimento retirado de um jogo tradicional, e se o contrário de divertimento é qualquer outra atividade “séria”, como trabalhar, então faz sentido que, no futuro, o local de trabalho seja o sítio preferencial para jogar e nos divertirmos*. E, mais uma vez, os opostos atraem-se e fundem-se.

Podemos considerar uma prova empírica de que a teoria de McLuhan está correta quando aplicada à falência da dicotomia tradicional “trabalho vs. divertimento” observando o próprio comportamento de jogadores como Troy Stolle:

Todos os dias, mês após mês, um homem chegava a casa depois de um dia de trabalho repetitivo e cansativo com o martelo e os pregos para passar uma noite inteira com um trabalho repetitivo com um “martelo” e uma “bigorna”, pagando 9,95 dólares por mês por esse privilégio. Se perguntarem a Stolle qual o sentido disto, ele tem a resposta pronta: “se uma pessoa se divertir com o que está a fazer, não é trabalho”. O que suscita, obviamente, uma outra pergunta: mas porque é que alguém há-de divertir-se assim? (Johnson, 2005:35-36)

Considerando que tradicionalmente “trabalho” é antónimo de “divertimento” ou “jogo”, é, realmente, motivo de espanto que as pessoas achem *divertido* desempenhar num mundo virtual precisamente o mesmo tipo de tarefas que na vida real consideram um fardo: “People are paying game publishers to do work just like the kind of work that companies pay workers to do!” (Reeves, 2009: 42). Esse facto só vem confirmar a lei da téttrade de McLuhan e sustentar a possibilidade de a ludificação ser aplicada ao contexto do trabalho.

Impõem-se ainda outras interrogações, como por exemplo: *porque é que as pessoas não se divertem desta forma com o seu trabalho na vida real? O que têm os jogos de vídeo e os mundos virtuais que a nossa vida quotidiana não tem? Será que o entusiasmo que os jogos de vídeo geram é transferível para o desempenho do nosso trabalho do dia-a-dia?*

Esta poderá ser uma realidade no futuro. Chatfield (2010) enumera várias áreas em que os jogos de vídeo podem ser encarados como algo muito sério. Como arte: “everything you see in a game will have followed the same labour-intensive path of concept art, 3D modeling, surface texturing, animation and addition of sound” (Chatfield, 2010: 116); como projeto educativo “learning through a context is powerful. And with a game like *Guitar Hero*, the children can let themselves go, forget they’re in school (...). And

they can, all of them, really start learning” (Chatfield, 2010: 203-204); como ferramenta de formação para a ciência médica: “Medicine is one area in which the use of game and virtual techniques is especially advanced” (Chatfield, 2010: 197), entre outras.

O reconhecimento das idiossincrasias próprias dos jogos abre caminho para novas tendências de pensamento que começam agora a surgir e consideram os jogos de vídeo de todas as maneiras, exceto como uma frivolidade. Esse é o primeiro passo para podermos utilizar o poder dos jogos de vídeo também no nosso local de trabalho. Da nossa perspectiva, *se conseguirmos entender porquê e de que forma os jogos em geral, mas sobretudo os jogos de vídeo, provocam esse poderoso impulso de jogar no ser humano, poderá ser possível colocar todo o seu potencial ao serviço de um trabalho mais motivante, organizações mais produtivas e trabalhadores mais satisfeitos e realizados.*

Essa possibilidade pode não estar distante. Apesar das barreiras culturais e psicológicas que ainda temos e que nos fazem rejeitar a possibilidade de divertimento no local de trabalho, o mundo dos negócios não é assim tão diferente de um jogo. Na verdade, um estudo levado a cabo pelos autores de *Total Engagement* (2009) enumera 40 pontos de ligação ou semelhança entre as actividades desenvolvidas no interior de um conjunto de jogos de vídeo e o mundo do trabalho, concluindo que “the real world of work is beautifully and deeply represented in games right now” (Reeves, 2009:42). É natural, pois os jogos de vídeo e mundos virtuais são uma representação idealizada do mundo real, pelo que não poderia estar deles ausente uma parte fundamental desse mundo, como é o trabalho. O que acontece é que, em comparação com a realidade, o mundo virtual é bastante mais eficaz a satisfazer e alimentar as necessidades e desejos humanos, a manter o equilíbrio entre as capacidades pessoais de cada um e os objetivos que lhe são propostos. No fundo, a manter os jogadores num estado permanente de *flow*, que podemos traduzir por *fruição*...

3.2.1 – Flow: a magia da motivação no trabalho

As teorias clássicas da gestão partiam do princípio que os homens eram naturalmente preguiçosos e rejeitavam o trabalho por sistema. É necessário desconstruir esta percepção, que permanece viva no subconsciente coletivo. Mihaly Csikszentmihalyi, o responsável pela teoria do *flow*, inverte esta ideia, afirmando: “it should not be difficult

to get people working, because our bodies are built for just such a purpose. The human nervous system functions best when is challenged, when focused on a task; most of us feel best about ourselves after a job well done.” (Csikszentmihalyi, 2003:85). Então porque é que para tantas pessoas trabalhar é apenas um sacrifício necessário para ganhar a vida? Além do fator cultural de raiz religiosa que já referimos, outra explicação possível é que *a maioria do trabalho não foi feito a pensar em motivar e satisfazer os desejos das pessoas*, para que elas deem o seu melhor no seu trabalho, mas sim para que elas trabalhem o máximo possível. Por outras palavras, a quantidade é a forma tradicional de medir a produtividade dos trabalhadores, e não a qualidade.

Conseguir que um trabalho seja feito com qualidade só é possível de uma forma: motivando os trabalhadores. Porém, este fator muitas vezes falha, por diversas razões. Csikszentmihalyi (2003) identifica cinco problemas essenciais em que os empregadores falham para a motivação dos seus trabalhadores. Em primeiro lugar, na maioria dos empregos de hoje em dia, *não existem objetivos claros e definidos*. E não estamos a falar de objetivos individuais apenas. Muitas organizações enfatizam precisamente este lado individual, colocando ao trabalhador metas pelas quais ele será avaliado, mas falham ao relacioná-las com os objetivos gerais da organização e ao dar um sentido mais lato, mais significativo às suas ações. Muitos dos trabalhadores desempenham tarefas que estão integradas num plano mais amplo, cuja finalidade apenas as chefias de topo que o delinearam conhecem e compreendem. Mesmo que um trabalhador saiba bastante a nível técnico acerca daquilo que faz, muitas vezes não sabe porque o faz, qual o resultado final do seu trabalho, e interroga-se: “mas afinal eu estou a contribuir para quê, qual o meu papel na engrenagem desta organização?”. Naturalmente, isto desmoraliza e aliena o trabalhador, criando o efeito oposto a um jogo, onde o jogador sabe precisamente o seu papel na narrativa e o propósito das ações que executa.

Em segundo lugar, a falta de *feedback* claro e imediato. Quanto maior a organização em causa, mais evidente se torna este problema. Sem dúvida alguma, é mais fácil empenhar-se numa tarefa se se souber de que forma cada ação ou comportamento vai desembocar numa consequência. Resulta desse conhecimento prévio uma constante adequação e aprendizagem que, tal como nos jogos, provoca uma evolução individual e melhora o desempenho e a produtividade.

Em terceiro, não raras vezes as *competências do trabalhador estão aquém ou além dos desafios propostos*, originando ansiedade ou aborrecimento no trabalhador. De fac-

to, a especialização de funções, que levou ao incremento da eficiência na produção industrial, teve também o efeito negativo de requerer um número muito limitado competências aos trabalhadores, transformando o trabalho em algo monótono e rotineiro. Os jogos de vídeo, pelo contrário, são mestres em colocar alvos móveis e adaptados às competências e conhecimento dos jogadores, de forma a não permitir que o seu interesse se desvaneça.

Em quarto lugar, o *excesso de controlo do próprio trabalho*, controlo esse que é exercido por níveis hierárquicos superiores. Esse controlo deve ser equilibrado com a autonomia necessária para a ação em qualquer desafio. Mesmo nos jogos de vídeo, onde o jogador tem necessariamente de se submeter às regras da tecnologia que condicionam a sua ação, o jogador tem sempre espaço para tomar decisões e é dessas decisões que depende em absoluto o seu desempenho e o alcance dos objetivos propostos. Liberdade é uma das mais básicas necessidades humanas e um pressuposto para se poder motivar um trabalhador. É claro que essa liberdade não significa irresponsabilidade, pelo contrário, um trabalhador que gosta de tomar decisões e quer obter mais autonomia, sabe que vai necessariamente ter de assumir as consequências dos seus atos, pois se isso não acontecesse toda a finalidade do desafio seria posta em causa.

Por último, *a imposição de um tempo e espaço próprios* para o desempenho do trabalho, que frequentemente é contrário à disposição psíquica do trabalhador. Os horários inflexíveis de muitos empregos são como uma prisão para muitos trabalhadores. Com os meios tecnológicos disponíveis atualmente esta já não é uma realidade para alguns, que têm horários flexíveis ou trabalham a partir de casa. Porém, para a maioria das pessoas, cumprir um horário continua a ser uma das primeiras obrigações do empregado. Aqui é óbvio o contraste com os jogos de vídeo, pois o ato de jogar é, por definição, uma atividade voluntária e, com a ubiquidade crescente dos jogos de vídeo nos diversos dispositivos tecnológicos portáteis que existem hoje (telemóveis, PSP, Nintendo DS, iPad, iPod, e tantos outros), a mobilidade é total, deixando o local de ser obrigatoriamente a sala da nossa casa, para poder ser em *qualquer sítio*.

De acordo com Csikszentmihalyi (2003), estes são os obstáculos que impedem que o *flow* ocorra no local de trabalho. Como se percebe, também encaixam na perfeição nos benefícios que os jogos lhe poderiam trazer. Mas, antes de mais, tenho de esclarecer em que consiste o sentimento de *flow*, ou de fruição. Como o nome indica, *flow* é mais ou menos como ser arrastado por uma corrente e acontece quando o ser humano (independen-

dentemente da idade, cor, raça ou classe social) é invadido por *uma sensação de prazer que advém do desempenho de uma atividade difícil, mas desempenhada voluntariamente e para a qual temos as capacidades adequadas*. Os exemplos mais citados de atividades como esta estão geralmente ligados a desportos ou artes, como velejar ou tocar um instrumento musical, que exigem uma grande aplicação, disciplina e concentração, mas transformam-se em atividades extremamente compensadoras, que dão um enorme prazer a quem as executa. Csikszentmihalyi chama-lhe a *felicidade em ação*: “The experience of happiness in action is *enjoyment* – the exhilarating sensation of being fully alive” (2003:37), pois acredita que, contrariamente ao que se costuma dizer, a felicidade não acontece fruto da sorte ou das circunstâncias – é algo que se faz acontecer, resultado de termos a oportunidade de dar o nosso melhor numa determinada atividade. *Flow* não é a simples procura de prazer, como aquele que o ser humano experimenta através da comida, do descanso ou dos afetos. Por si só, este prazer não preenche uma vida, não traz realização pessoal nem autoestima, pois a satisfação dos desejos imediatos é acessível a praticamente qualquer ser humano. Pelo contrário, a satisfação proveniente do *flow* pode implicar um verdadeiro esforço e nem sempre prazer.

Flow significa triunfo e aprendizagem, mas tudo isto de uma forma natural, lutando para ir melhorando aquilo que a natureza nos ofereceu. Esse sentimento de inteireza, de plenitude, de alegria de viver proveniente da prática de uma atividade, seja ela qual for, *faz aquilo que é difícil parecer fácil* e faz o seu executante ficar totalmente imerso na corrente do *flow*. Num estado de *flow*, *o pensamento e a ação unem-se, ocorrem em simultâneo* e o indivíduo e o seu contexto fundem-se num só. *O indivíduo perde naturalmente a autoconsciência e a noção do tempo e do espaço* ao sentir-se psiquicamente inteiro no desempenho daquela ação. Nem os problemas e as preocupações nem o próprio ego interessam, *só o momento presente importa*, porque se está plenamente envolvido, concentrado e preenchido com a tarefa que se tem em mãos, que requer total atenção.

Fundamental para atingir este “estado de graça” é o sentimento de controlo da situação (Csikszentmihalyi, 2003). Saber que se tem tudo o que é necessário para atingir o objetivo é a base da confiança e da motivação, por isso mesmo esta base deve ser sólida e assentar em três fatores essenciais para a experiência do *flow*. *Primeiro, objetivos claros*. O ser humano sente-se mais seguro e preparado quando sabe o que tem de fazer em cada momento – isso dá-lhe a sensação de controlar a situação. O desconhecido sempre

provocou receios no Homem, que é um animal de hábitos por isso mesmo. *Segundo*, *feedback imediato*. É difícil permanecer absorvido por uma atividade sem se saber se o que se está a fazer está a correr bem ou mal e quais as suas consequências. De preferência, para não quebrar o ritmo do *flow*, esse *feedback* deve advir da própria atividade. Quando aplicado ao mundo do trabalho, o ideal é que o trabalhador tenha conhecimento e meios de informação suficientes para saber se está a ter êxito no desempenho do seu papel e poder, assim, exercer um autocontrolo permanente. *Por fim, é essencial que os objetivos sejam acessíveis, mas desafiantes*, ou seja, devem ser os adequados às competências técnicas e conhecimentos da pessoa em causa. “Flow occurs when both challenges and skills are high and equal to each other” (Csikszentmihalyi, 2003:44).

São evidentes as semelhanças entre o sentimento de *flow* e a motivação desencadeada pelos jogos de vídeo e podemos até explicar a motivação e envolvimento que estes criam através desta teoria. Experimentar a sensação de *flow* é o mesmo que dar um sentido mais profundo ao que fazemos. O ser humano é capaz de experimentar o sentimento de *flow* em qualquer atividade, desde que os elementos de *flow* acima descritos estejam presentes. Assim, *apesar de as experiências mais citadas pelo autor serem atividades de lazer, o trabalho não fica excluído da possibilidade de proporcionar flow*. A chave está em dar ao trabalho um sentido mais vasto e verdadeiramente relevante para o indivíduo que o desempenha e para a comunidade ou grupo que partilham os mesmos objetivos que ele.

Posto isto, acreditamos que é possível adicionar o sentimento de *flow* ao trabalho através dos mecanismos dos jogos que já enunciámos. No nosso entender, estes dois elementos – jogo e trabalho – partilham uma estrutura comum e podem muito bem ser integrados no dia-a-dia das organizações. Este processo, que denominei de *ludificação*, permitirá aumentar a felicidade e realização no trabalho, aumentando com isso a produtividade geral dos trabalhadores, que, como verificámos no capítulo 1, é um dos principais desafios e necessidades que se antevêm para o século XXI.

3.3 – Uma nova força de trabalho

The key to campus recruitment in the age of gen-Y is to become a part of the conversation instead of an interruption. (Friese, 2009)

Houve claramente uma evolução nas mentalidades durante todo o século XX, que está a afetar a forma como as organizações se relacionam com os trabalhadores e candidatos, como já foi sublinhado no primeiro capítulo deste trabalho. Podemos observar essa gradual transformação nas conceções de trabalhador que foram tomando forma ao longo dos anos.

Várias gerações acompanharam e foram as protagonistas destas transformações sociais históricas. Para perceber mais concretamente quais foram as mudanças de valores que ocorreram, quais as suas causas e respetivas consequências na estruturação do trabalho, convém estrutura-las cronologicamente. Esta divisão e sua denominação varia de autor para autor (Conger, 1998; Beck, 2004). Se quisermos ser rigorosos com a divisão demográfica, temos que ter em conta que, na generalidade, é considerada uma geração um conjunto de pessoas nascidas num espaço de tempo de 20 anos. Seguindo esta definição tradicional de geração, atualmente atuam no mercado de trabalho dos países ocidentais desenvolvidos três gerações: a dos *baby boomers*, a X e a Y⁷.

Contudo, faço desde já a ressalva de que o que transforma as mentalidades são antes de mais fatores sociais e experiências partilhadas por um conjunto de pessoas e, por isso, estas são designações genéricas e estas questões demasiado complexas para serem inteiramente catalogáveis. A ideia é apenas entender o que de facto mudou na geração que agora ingressa no mundo do trabalho em relação à geração dos seus pais, construindo conceitos que nos forneçam ferramentas com as quais se possa trabalhar. Por este motivo, apesar de esta divisão tripartida das gerações no ativo ser a mais conhecida e demograficamente rigorosa, para efeitos deste trabalho, fica mais clara a evolução das gerações se as dividirmos em apenas duas, utilizando um conceito mais lato de “geração”, segundo o modelo de Beck (2004), e decompondo a atual mão-de-obra ativa em

⁷ Referimo-nos aqui apenas aos países modernos ocidentalizados, em geral, E.U.A. e Europa, pois na génese da formação dos valores geracionais está em grande medida a vivência partilhada dos *media* de entretenimento. Ora, como é evidente, os *media* modernos só foram homogeneamente disseminados (pelo menos, ao ponto de transformarem os valores das sucessivas gerações) nos países mais desenvolvidos. Atualmente, este abismo entre continentes ricos e pobres está a desvanecer-se com a ascensão dos países emergentes, mas sobretudo porque os *media* são cada vez mais acessíveis e o mundo cada vez mais globalizado. Daí que se diga que a terceira geração (Y ou *millennials*) é a primeira geração verdadeiramente global.

Baby Boomers e Gamer Generation. Parece-nos que esta conceção é a mais adequada se analisarmos as mentalidades do ponto de vista da evolução dos *media* na sociedade, como nos parece mais conveniente, verificando então que houve dois *media* que marcaram o crescimento dos jovens nos últimos 50 anos: primeiro, a televisão, cujo domínio culminou a meados da década de 70, e, em segundo, os jogos de vídeo, que surgem precisamente nesse momento e têm conhecido um crescimento imparável até hoje (Chatfield, 2010; Johnson, 2005), até se tornarem quase omnipresentes no nosso dia-a-dia atual. Penso, pois, que faz todo o sentido que estes dois *media* marquem o passo das diferentes gerações.

Assim, a célebre geração dos *baby boomers*, nasce entre 1943 e 1960. Esta foi a primeira geração da “era da abundância”, durante a qual a produção de riqueza foi fenomenal e crescente em todo o mundo ocidentalizado, logo após a segunda guerra mundial. Muitos demógrafos desta geração definem-na como “narcisista” e “idealista”. De facto, eles viveram na linha da frente os tempos conturbados dos anos 60 e 70, durante os quais decorreram a maioria dos movimentos pacifistas de direitos civis. São, pois, um grupo mais idealista e contestatário que a geração dos seus pais. A autoridade é encarada de uma forma diferente, sendo a autoridade formal e a hierarquia clássica colocadas muitas vezes em causa. São, por outro lado muito mais independentes e *valorizam* essa independência, não só na educação que deram aos seus filhos, como no seu trabalho. Causa disso foi igualmente a educação mais pró-ativa, mais opinativa e crítica que receberam enquanto alunos, que se mantém até aos dias de hoje (Conger, 1998). Fruto de todos estes vetores foi o aparecimento da gestão por equipas, mais informal e participativa. Os chefes provenientes desta geração abandonaram o papel de «patrão», hoje com uma conotação negativa de prepotência e desrespeito pelos empregados.

A geração alcunhada de geração X, nascida entre 1961 e 1980, continua e aprofunda as características da geração anterior, apenas com algumas diferenças, sobretudo no que toca à forma de viver o trabalho, por isso está também incluída na nossa designação de *Baby Boomers*. A principal divergência destes trabalhadores é quererem trabalhar para viver e não o inverso, provavelmente devido a uma infância traumatizada pela falta de convivência com os pais. Como tal, tempo para a vida pessoal e a família passou a ser uma prioridade (Conger, 1998). Por outro lado, ao sentir na pele as reestruturações das empresas e os despedimentos subsequentes, esta geração deixou também de acreditar no pacto social, em que a lealdade para com a organização era sinónimo de «emprego para

a vida». Eles próprios deixaram de o desejar, pois pretendem que a sua vida profissional seja algo muito mais desafiante e motivo de realização pessoal. São, por isso, geralmente classificados de “pragmáticos”.

A terceira geração, a Geração Y ou *millenials*, nascida entre 1981 e 2000 está a entrar no mercado de trabalho há relativamente poucos anos, e é a principal protagonista deste trabalho de investigação. É ela que representa a verdadeira ruptura com a geração dos Baby Boomers, pois esta é a primeira geração verdadeiramente global. E não apenas porque foi a primeira a nascer num período pós-globalização, mas porque, se considerarmos a experiência com os *media* como uma parte definidora da realidade humana e analisarmos a cultura partilhada por uma geração através do seu *media* de maior influência, vamos perceber facilmente que, embora a televisão, o *media* dominante das décadas de crescimento da geração dos *Baby Boomers*, tenha ampliado consideravelmente os seus horizontes, permitindo ao público assistir aos mesmos conteúdos em vários pontos do mesmo país ou vários países, estes conteúdos variavam de país para país, se não de canal para canal. Por sua vez, os jogos de vídeo, o *media* de entretenimento predileto da segunda geração, são universais, no verdadeiro sentido da palavra, pois não só estão disponíveis em inúmeros formatos e a sua distribuição é simultânea e à escala global, como, enquanto conteúdo, os jogos de vídeo estão todos sujeitos às mesmas normas de construção. Por outro lado, a internet permite partilhar a experiência de um jogo com um perfeito desconhecido do outro lado do planeta. Este é verdadeiramente um fenómeno novo, que constrói pontes transculturais entre as pessoas em torno de um interesse comum e homogeneíza, até certo ponto, as suas experiências. Resta-me concluir o meu argumento afirmando que, embora a designação *Gamer Generation* tenha origem nos E.U.A., os efeitos da experiência dos jogos de vídeo na formação do seu carácter são universais e incluem jovens de todo o mundo.

Mas então quais as características desta “geração dos jogos de vídeo”? Em que é que isso está relacionado com o seu *media* preferido, os jogos de vídeo? Como é que isso pode vir a afetar a sua forma de trabalhar e, consequentemente, revolucionar o local de trabalho?

O trabalho mais aprofundado sobre este tema foi o de John C. Beck (2004), que tentou compreender em que é que os jogos de vídeo se tornaram definidores do carácter, valores e perspetivas dos jovens trabalhadores. A teoria defendida por este autor é a de que os jovens estão atualmente mais preparados para o mundo do trabalho e dos negó-

cios, pois praticaram desde a infância alguns dos princípios mais valorizados no mundo dos adultos. É como se os jogos de vídeo fossem um treino, um ambiente de formação das competências chave do mundo dos negócios.

Uma das conclusões deste estudo é que esta nova geração se aborrece com facilidade. Duas características principais definem este *media*. A primeira é o solicitação constante das emoções através das mecânicas de jogo, aliadas a uma envolvimento potenciada por um dos *media* mais *cool* e interativo existentes até hoje (segundo a classificação de Marshall McLuhan, um *media* é tanto mais *cool* quanto mais sensitivamente envolvente e os jogos de vídeo apelam a três sentidos em simultâneo: tacto, audição e visão). Isto faz com que os jogos de vídeo absorvam quase inteiramente a atenção dos jogadores e se transformem numa espécie de “vício” para quem os experimenta. Este tipo de entretenimento é muito mais intenso e motivante do que aquele experimentado pela geração dos Baby Boomers, cujo *media* de referência, a televisão, foi já bastante mais *cool* do que a rádio ou o telefone fixo (os *media* da geração antecessora), pois adicionou a imagem ao som, mas não se compara em termos de experiência aos conteúdos crescentemente interativos de um jogo de vídeo. Acrescente-se ainda a isto o facto de os jogos serem cada vez mais móveis e omnipresentes. Quando surgiram, os jogos de vídeo estavam limitados a consolas que teriam de ser ligadas a televisões, ou seja, a experiência de um jogo de vídeo estava restrita ao lazer doméstico. Mas desde que foi inventado o *Game Boy*, no início da década de 90, e os jogos passaram a constar também em inúmeros utensílios igualmente portáteis (telemóveis, PC's, iPad's, MP4's, etc.) as crianças puderam transportar consigo para todo o lado o seu jogo preferido e esquecerem-se constantemente do passar das horas.

Em suma, os jovens de hoje estão *habitutados a ser entretidos, a distrair-se onde quer que estejam*. O apelo à sua atenção é enorme desde crianças. Estão habituados a viver imersos em informação e dados e, ao que parece, já só sabem pensar e concentrar-se dessa forma, pelo que se consideram capazes de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (Beck, 2004: 89-90). Esta necessidade de envolvimento sensorial e emocional pode vir a ser a chave para a motivação dos trabalhadores desta nova geração.

Efetivamente, outro dos traços distintivos desta geração é aquilo a que podemos chamar de *síndrome do herói*. Habituados pelos jogos de vídeo a serem o centro das atenções, os protagonistas de uma missão criada especificamente para eles, os jovens jogadores precisam de sentir que estão a participar e contribuir para um projeto com um

verdadeiro significado coletivo – *a sua primeira e mais íntima motivação é poder estar ao serviço de uma causa maior que eles mesmos*. Por isso, há que entender que as técnicas de motivação tradicionais, como recompensas monetárias, resultarão na medida em que continuam a ser um ato de reconhecimento pelos objetivos conquistados, mas não serão o suficiente para os manter 100% empenhados e ativos. Saber relacionar a(s) tarefa(s) desempenhada(s) por um trabalhador da “geração dos jogos de vídeo” com os objetivos gerais da organização é fundamental para criar um laço emocional e desenvolver o instinto de herói que alimenta e inspira todas as ações dos jogadores.

O protagonista de um jogo de vídeo é sempre o jogador, independentemente do tipo de jogo. É sempre segundo a sua perspetiva que o jogo se desenvolve, é ele que perpetra a ação do jogo e a resolução do desafio está sempre ao seu alcance. Os jogos são *puzzles* desenhados para serem resolvidos pelo jogador. Quando iniciamos um jogo, sabemos com certeza que a solução do problema é acessível ao nosso entendimento ou às competências técnicas que vamos adquirindo ao longo da jornada que é a experiência de jogar. É um facto que os jogos de vídeo são criados escrupulosamente à medida do jogador (o cliente), para responder às suas necessidades e anseios, tendo o cuidado de colocar desafios suficientemente difíceis para motivar o jogador, mas não tão complexos ou difíceis ao ponto de ele se aborrecer e desistir de tentar. Evidentemente, a vivência num mundo virtual que responde às suas necessidades e desejos, onde os problemas têm sempre uma solução desde que se seja persistente o suficiente para continuar a tentar resolvê-los, dá motivos a esta nova geração para ser *extraordinariamente confiante e otimista* quanto às suas capacidades e potencial. Este é outro dos traços mais marcantes do seu perfil.

E, ao que parece, não têm total falta de razão para pensar desta forma, pois a verdade é que, de acordo com diversos autores (Beck, 2004; Johnson, 2005; Chatfield, 2010), muitos jogos são, de facto, uma boa preparação para outras actividades bastante mais «sérias». O argumento que sustenta esta afirmação baseia-se no facto de todos os jogos partirem de uma absoluta simplificação da realidade e, ao subtrair-lhe o caos desordenado e ruidoso dos dados do «real», os jogos são um excelente exercício cognitivo e desenvolvem a *capacidade de pensar estrategicamente e distinguir o essencial do acessório*. O exemplo mais óbvio para este argumento é o de um jogo como o xadrez, onde podemos ensaiar um sem número de vezes os movimentos estratégicos de uma batalha.

Por outro lado, em qualquer jogo o processo de progressão está relacionado com a experiência acumulada através do método de tentativa e erro. Steven Johnson chama a

este procedimento de descoberta e exploração dentro dos jogos que tem dois momentos “sondar e telecopizar” (Johnson, 2005: 48). “Sondar” é o ciclo contínuo de:

- 1 – O jogador tem de sondar o mundo virtual (o que implica observar o meio envolvente, clicar em qualquer tecla ou praticar uma ação qualquer).
 - 2 – Com base na sua reflexão, não só enquanto está a sondar, mas também depois, o jogador tem de formular uma hipótese sobre o significado que determinada coisa pode ter.
 - 3 – O jogador torna a sondar o mundo com essa hipótese em mente, vendo qual o efeito que obtém.
 - 4 – O jogador encara esse efeito como um feedback do mundo e aceita ou repensa a sua hipótese original.
- Dito de outra forma: quando os jogadores interagem com esses meios, estão a aprender o procedimento básico do método científico. (Johnson, 2005: 51)

Quanto a “telescopizar”, consiste no trabalho mental de gerir diversos objetivos em simultâneo, pois o ciclo de “sondagem” acontece para cada um dos pequenos objetivos que o um jogo contém e não raras vezes estes multiplicam-se por milhares até atingir o próximo nível, dada a crescente complexidade dos jogos de vídeo da atualidade. Assim, os jovens jogadores aprendem desde muito cedo através dos jogos de vídeo a analisar as situações, definir prioridades e estratégias, tomar decisões e verificar se estão corretos – e tudo isto em segundos. Têm por isso *muito menos receio de arriscar* e aceitar as consequências das suas decisões, segundo Beck (2004), e vão transportar essa pro-atividade para o desempenho do seu trabalho. Dado que essa é uma das características imprescindíveis para a liderança, esta pode ser uma grande valia para o seu futuro.

Da parte das organizações, tal pode representar um grande desafio pois os jovens *vão preferir o método mais prático* para a resolução dos problemas, mesmo que muitas vezes lhes seja pedida um pouco mais de ponderação e cuidado na elaboração do seu trabalho. Por outro lado, estes trabalhadores *vão exigir muito mais atenção da parte do empregador*, pois estão habituados a ter um *feedback* rápido, que lhes indique se estão a ir no bom caminho.

O *carácter essencialmente competitivo* de quase todos os jogos criou inevitavelmente uma tendência dos jovens para assumir a competição como a lei natural da vida. Habitados a lutar por objetivos, enquanto trabalhadores eles vão dar tudo para acrescentar valor à organização e vão também querer ser recompensados pelas suas conquistas, tal como o são quando conseguem aumentar de nível num jogo de vídeo. Como veremos no ponto 4.4, essa recompensa tem um valor substancialmente simbólico para

os jovens que *acreditam acima de tudo na “meritocracia”*, ou seja, que os melhores serão reconhecidos e gratificados pelo seu desempenho.

Contudo, não se pense que essa tendência para competir os impede de cooperar, partilhar objetivos e trabalhar em equipa. A pesquisa que Beck (2005) levou a cabo indica o contrário, isto é, que quanto mais tempo se passa a jogar jogos de vídeo durante a infância e adolescência, mais sociáveis as pessoas se consideram. Por outro lado, as *relações sociais* que estabelecem são muito mais *orientadas para objetivos*, pois a maioria é estabelecida através dos próprios jogos, cuja natureza é atingir metas sucessivamente.

De facto, em geral, qualquer jogo que implique competição origina naturalmente um certo convívio, mesmo que mediado tecnologicamente, mas vários autores (Chatefield, 2010; Reeves, 2009; Edery, 2008) sublinham o lado social de muitos dos mais populares jogos de vídeo, como por exemplo o jogo *World of Warcraft*, no qual para passar ao nível seguinte o jogador tem que entrar em contacto com outros jogadores (normalmente completos desconhecidos) e trabalhar com eles em equipa ao realizar as missões necessárias. Para tal os jogadores têm diversas ferramentas de comunicação integradas no próprio jogo, entre elas um *chat* e mensagens de voz. Como é evidente, são necessárias diversas competências sociais, como capacidade de integração, organização e liderança, para se poder ter sucesso neste jogo (e em outros igualmente distribuídos pela internet). Outro exemplo da grande propensão social dos jogadores online é a o enorme êxito que os jogos sociais conheceram nos últimos anos. Estes jogos são assim denominados devido a serem distribuídos através das redes sociais, mas na verdade, como já vimos e Chatfield (2010) também fez notar, a designação «jogos sociais» é na verdade uma redundância, pois a própria natureza dos jogos é a sociabilização. Como já demonstrámos neste trabalho (capítulo 3), só a uma ínfima parte dos jogadores não interessa ter companhia para jogar (o tipo de jogador «explorador») – todos os outros necessitam verdadeiramente de alguém com quem partilhar a experiência do jogo, nem que seja para o vencer.

Ora, se é verdade que competição implica socialização, também é verdade que inclui sempre uma certa dose de *tensão*: “O segredo obscuro de quem se dedica aos jogos de vídeo é o tempo que as pessoas passam sem estarem a divertir-se. (...) Quem é que quer fugir para um mundo onde está irritado noventa por cento do tempo?” (Johnson, 2005:

34). E como explica a psicologia, quem cresce sobre tensão vai inevitavelmente tornar-se mais *irritável* do que aqueles que estão livres da mesma.

Para concluir, parece-me pertinente fazer uma curta reflexão sobre o que realmente muda com esta clivagem entre gerações. Fundamentalmente, a ideia em que se baseia a teoria da *Gamer Generation* é que, devido ao facto de estas crianças terem crescido a jogar jogos de vídeo, os quais a maioria dos seus pais nunca aprendeu a jogar sequer, os mais jovens pensam e têm perspetivas e expectativas diferentes da vida do que os mais velhos. A dificuldade de comunicação entre gerações é um clássico que, ao que parece, se repete desde o tempo de Sócrates (Johnson, 2005) – desde sempre os mais velhos e os mais novos chocaram devido à própria natureza e idade. No entanto, estas divergências podem ter sido amplificadas pelo facto de, durante muito tempo, os jogos de vídeo terem sido considerados pelos mais velhos como “uma coisa para miúdos” (o que não é de todo verdade), criando um abismo de experiências sensoriais e cognitivas entre pais e filhos que pode vir a marcar uma grande diferença no futuro.

Esta ideia tem uma certa lógica e dose de verdade, mas não tanto quanto se possa pensar, na nossa opinião. Esta afirmação pode ser sustentada na seguinte frase de Marshall McLuhan (2008:244): “As práticas sociais duma geração tendem a ser codificadas como «jogo» na geração seguinte”. Por outras palavras, estas duas gerações, a dos *Baby Boomers* e a *Gamer Generation*, oscilam entre a continuidade de valores dos primeiros e uma barreira geracional, de facto, quase intransponível. A geração que cresceu com os jogos de vídeo é o produto final e acabado dos valores e atitudes defendidos pela geração dos seus pais. Liderança democrática, abertura, autoconfiança, “meritocracia”, equilíbrio entre compromisso e desapego, orientação para objetivos e, sobretudo, flexibilidade são os ideais base que a geração *Baby Boomers* proclamou e que estes jovens não só proclamam como aperfeiçoam. E porquê? Porque, como vimos até aqui, *os jovens cresceram a pôr em prática os valores dominantes da geração dos seus pais através dos jogos*. Note-se que vai uma grande distância entre *dizer* e *efetivamente fazer* mas, por isso mesmo, parte em grande vantagem quem começa desde cedo a treinar, como foi o caso da *Gamer Generation*. O segredo está na experiência adquirida através dos jogos de vídeo, que transmitiu aos mais novos os valores culturais da geração dos seus pais, mas mais do que isso, ajudou-os a praticá-los inúmeras vezes, preparando-os assim para o mundo dos adultos, no qual esses são os valores dominantes. É essa, verdadeiramente, a diferença entre estas duas gerações, muitas vezes incompreendida tanto por uns como

por outros. Estes jovens são com certeza diferentes do que os seus pais eram quando tinham a sua idade, mas não tão diferentes assim do que os seus pais são *hoje*.

Ao ouvir determinadas afirmações de alguns destes jovens, pode-se pensar que o seu pecado será a arrogância. Porém, eles não são mais do que o espelho da sociedade em que cresceram: “Através dos jogos, a sociedade como um todo conversa consigo mesma. E conversar consigo mesmo é, reconhecidamente, uma espécie de jogo indispensável para o desenvolvimento da autoconfiança” (McLuhan, 2008:248). Compreender *quem são* os jovens é aceitar a realidade de que são fruto e isso será fundamental para saber o que vai mudar dentro das organizações num futuro não tão distante quanto se possa pensar. Os jovens desta nova geração podem ser uma valia imensa para as organizações onde trabalharem, geradores de uma riqueza fenomenal, pois têm tudo para ser excelentes profissionais e possuem uma ambição e vontade insaciáveis de o serem. Mas, acima de tudo – convém recordar para o caso de não estar ainda claro –, conhecê-los e perceber como explorar todo o seu potencial é fundamental porque, de acordo com as suas experiências virtuais, nas quais o mérito e o valor acrescentado são sempre premiados, eles não vão exigir menos às organizações por onde passarem do que estar à altura das suas elevadas expectativas.

3.4 – A ludificação e o poder dos jogos

What we're developing here is a science of how to make people happy and that's both a really exciting and dangerous thing. (Edward Castronova, citado por Tom Chatfield, 2010: 173)

Our primary conclusion (...) was that work and play (...) are quite similar. The next task is to understand the differences. Why do people pay to do work in one setting and have to be paid to work in another? (Reeves, 2009:58)

Tal como os próprios jogos, a ludificação pode ocorrer em forma virtual ou em forma “real”, ou seja, o mundo humano não mediado pela tecnologia. Embora esta investigação se debruce principalmente sobre jogos de vídeo, um processo de ludificação pode ocorrer e dar resultado sem que seja através de algum meio tecnológico. Porém, um jogo de vídeo ou disseminado via eletrónica amplifica o campo de ação das organizações à escala mundial, a escala em que as grandes multinacionais são obrigadas a pensar.

Os mais cépticos têm questionado se aquilo que agora designamos de ludificação, já não é utilizado há décadas nas organizações, sobretudo em ações dispersas de marketing. A resposta é afirmativa.

People have been ‘gaming’ life in the pursuit of fun and profit for decades, even for centuries: if you create a fun, rewarding activity within a certain context you make that context more appealing. From collecting toys in cereal packets to gathering air miles via credit cards purchases, it’s possible to give an activity ‘hooks’ – a metaphor that perfectly describes the process of snaring and reeling in users. (Chatfield, 2010: 163)

Sim, no fundo, várias formas de ludificação têm sido utilizadas pelas empresas desde há vários anos como forma de atrair clientes e aumentar a sua fidelização. A grande novidade reside no facto de esta hipótese estar, de facto, a ser levada a sério e não apenas para fins comerciais, como para outros fins, nomeadamente aquele no qual este trabalho se concentrou, isto é, em âmbito laboral. Afinal, se essas técnicas funcionam para as pessoas enquanto clientes, porque não haverão de funcionar enquanto trabalhadores? Talvez pareça um pouco estranho ao início, mas afinal de contas isto não é já uma realidade no dia-a-dia dos trabalhadores? Por exemplo, o “vendedor do mês”, o que é senão uma tabela de liderança que funciona dando destaque ao vencedor de uma competição implícita dentro das organizações? Ou os jogos e dinâmicas de grupo efetivamente utilizados há já tanto tempo pelos profissionais de recursos humanos em processos de seleção, como meio de ajudar a conhecer os candidatos e encontrar aqueles que tenham o perfil mais adequado ao cargo proposto, por exemplo.

Mas, para explicar o que é a ludificação, comecemos por enumerar alguns mecanismos básicos que levam as pessoas a ‘ficarem presas’ a um jogo, independentemente de ele ser virtual ou não. Faço antes de mais um ponto prévio para distinguir, na minha conceção, um *mecanismo* de jogo de uma *dinâmica* de jogo. O mecanismo é a causa e a dinâmica que ele cria é a consequência, ou seja, o primeiro é a forma como os *designers* de um jogo provocam alterações no comportamento humano, a técnica que utilizam, digamos, e a segunda são os impulsos, desejos que alimentam essas alterações comportamentais. Tentarei fazer sempre a ligação a estes dois conceitos, pois só entendendo como interagem podemos captar o fenómeno do jogo em toda a sua dimensão.

O mecanismo primordial é o *desafio*. Podemos definir *desafio* neste contexto como a junção equilibrada entre um objetivo possível de alcançar e uma certa dose de incerteza de o conseguir atingir. Este é naturalmente o primeiro tópico a considerar, pois é ele que distingue um jogo de uma simples brincadeira: haver um propósito, um móbil. Um jogo

de sucesso mantém sempre a atenção do jogador e, para isso, é importante que estejam constantemente a ser lançados desafios e devem intercalar-se desafios de curto e médio prazo: “Game play consists of small, short-term activities that combine and build to create larger accomplishments” (Reeves, 2009:232). Além disso, estes desafios devem ser ajustados às capacidades do jogador, isto é, acessíveis de alcançar, mas suficientemente difíceis para manter aceso o seu interesse e a sua vontade de continuar a tentar alcançá-lo. Essencial para esta noção de desafio é também ser obrigado a estar num determinado local a uma determinada altura, a fim de realizar uma determinada ação. Essa ação é normalmente o desafio proposto e a definição de um espaço e tempo próprios ajuda a criar a dinâmica do “círculo mágico” de Huizinga, que não é mais do que a necessidade de diversão através da autossuperação e da concentração de esforços num objetivo único.

Temos vários exemplos de organizações mundiais que já utilizaram enveredaram pelo caminho da ludificação nos seus processos de recrutamento e seleção dos melhores candidatos, como a Google, que lançou o seguinte desafio, exposto em dois letreiros públicos dos Estados Unidos: “what is the first ten-digit prime number contained in the mathematical constant e ?”. A resposta correta correspondia a um site criado para o efeito (www.7427466391.com), onde os candidatos podiam seguir o processo de seleção e onde lhes eram lançados novos desafios (Edery, 2008). Este repto é um bom exemplo de como a ludificação pode ser um processo simples mas extremamente eficaz. O mais importante é adequar o desafio ao público-alvo. O jogo de vídeo *America's Army* criado pelo exército norte-americano para recrutar jovens teve uma eficácia tremenda devido precisamente a esta capacidade de adequar o jogo ao objetivo pretendido com ele, elaborando um jogo onde o realismo era o mais importante, pois a função didática do jogo era sobretudo mostrar aos jogadores e futuros recrutas, como era estar no exército. De facto, a função didática é muitas vezes outro objetivo de um jogo de recrutamento.

A segunda mecânica de jogo é a do *feedback*. É essencial para a eficácia de qualquer jogo passar informação clara, rápida e frequente ao jogador. Nos jogos de vídeo, os *designers* conseguem concretizar este mecanismo de diversas formas, com barras de progressão ou tabelas de liderança (que têm um duplo objetivo, como veremos a seguir). Ter consciência de como se desenvolve o seu desempenho e dos progressos que está a fazer é fundamental para manter um jogador motivado. Afinal de contas, um jogo é uma jornada de aprendizagem através da experiência prática e do raciocínio mental. Esta

noção de aprendizagem que um jogo proporciona é bem explicada por Johnson (2005: 44-45):

«Busca» é a palavra perfeita para o impulso que estes jogos criam nos jogadores (...). Durante a maior parte do jogo o que o prende é um tipo elementar de desejo: o desejo de ver o que vem a seguir. Querem atravessar uma ponte para ver como é a zona leste da cidade, ou experimentar o módulo de teletransporte, ou construir um aquário no Porto. Para quem nunca tenha sentido esse tipo de compulsão, a motivação que lhe está subjacente pode parecer um pouco estranha: queremos construir o aquário, não para que ele lá esteja, mas porque não está lá, ou pelo menos, não está lá ainda.

O impulso de conhecer, de descobrir, ou por outras palavras, a *inata e insaciável curiosidade humana*, que é o fundamento de todo o tipo de inovação e conhecimento, é um dos fatores de motivação que os jogos de vídeo potenciam.

O terceiro mecanismo utilizado nos jogos para alimentar interesse dos jogadores é, claramente, a justa *recompensa* por cada um dos objetivos alcançados. Faz parte do equilíbrio de um jogo que, todos os esforços e conquistas sejam recompensados. É a outra face da moeda de um desafio e um jogador pressente-o desde o primeiro minuto. Estas recompensas não têm obrigatoriamente de ser monetárias. Bem pelo contrário, no contexto de um jogo, a maioria das *recompensas são absolutamente simbólicas*. Num jogo de vídeo, por exemplo, as recompensas totalmente “imateriais” são as mais apreciadas, como pontos, moedas, *badges* ou objetos raros que distingam o jogador pela sua conquista. Um bom sistema de pontos tem duas vertentes: primeiro, a componente de *ganhar pontos*, moedas ou outra designação que os designers considerem utilizem, e depois a de os *trocar*. Dependendo do objetivo e do tipo de jogo, os *designers* de jogos costumam gerir e equilibrar a relação entre estas duas componentes, mas em geral os jogadores querem apenas ganhar, sejam pontos ou seja o que for. Isto porque, à maioria dos jogadores, basta a satisfação e o reconhecimento de que têm êxito, de que são bons ou os melhores naquilo que fazem. Ganhar é na nossa sociedade sinónimo de ser bem sucedido e ter sucesso seja no que for é um desejo inerentemente humano. Por isso, mesmo quem não é competitivo gosta de ganhar só pelo prazer de ganhar.

O que não pode faltar, contudo, é uma forma de mostra-lo publicamente, pois o objetivo de ganhar é fazê-lo perante outros. Geralmente, a forma utilizada de expor os resultados dos participantes é uma tabela de liderança, onde se mostre claramente num *ranking* hierarquizado pelo mérito em que lugar cada jogador se encontra. A isto pode chamar-se uma *recompensa social* (Reeves, 2009). A tabela de liderança tem, contudo

de ser utilizada com algum cuidado. Seguindo a lógica da dinâmica de jogo segundo a qual o desafio lançado nunca deve estar demasiado longe nem demasiado perto de ser alcançado para que o interesse do jogador permaneça, *as tabelas de liderança devem ser relativas*, isto é, devem mostrar ao jogador a sua posição no ranking, mas não de forma absoluta no conjunto de total de jogadores participantes. De preferência, a sua posição deve ser intermédia, mostrando os participantes que estão antes de si e à sua frente, de forma a amplificar o sentimento de êxito e conquista, mas manter o interesse do jogador. A comparação com a sua rede social (os seus amigos e conhecidos) também pode ser uma boa estratégia, pois jogando com o sentimento de competição natural, fornecer um contraste com alguém conhecido obtém mais significado e impacto. Por outro lado, estas comparações entre jogadores devem ser sempre feitas com pessoas que estejam no mesmo nível ou patamar de dificuldade e competências.

A maior prova de quão poderoso um incentivo simbólico e social pode ser é a importância e real valor que os jogadores dão a objetos e valores virtuais. Está provado, por exemplo, que o uso de dinheiro virtual e o uso de dinheiro real ativam as mesmas zonas do cérebro humano e provocam as mesmas reações neuronais (Reeves, 2009: 79). Isto é, apesar de os objetos e economias dos jogos (sim, existem jogos com economias e mercados próprios, como por exemplo a maior parte dos que são distribuídos via internet) serem totalmente virtuais, sem existência material e palpável, para os jogadores mais empolgados, eles têm um valor real, tão real que não faltam casos de jogadores que trocam verdadeiro dinheiro por objetos virtuais – legitimamente ou nos mercados negros que se formam já no *eBay*. Efetivamente, só em 2009 o mercado de bens virtuais está avaliado em cerca de \$5.5 bilhões com uma taxa estimada de crescimento de dois a três dígitos ao ano (Zichermann, 2010). Isto pode ser uma oportunidade tremenda para as organizações de trocar valores reais por valores virtuais ou de premiar certos comportamentos com algo que a que as pessoas deem valor, mas que pouco ou nada custa na realidade.

O quarto e último mecanismo é o talvez um pouco óbvio, mas é fundamental destacá-lo: *são outras pessoas*. Richard Bartle, o autor do estudo acerca das motivações dos jogadores para jogar, estabelece quatro tipos de jogadores no seu estudo mais citado (Zichermann, 2010), que são o “conquistador”, o “socializador”, o “explorador” e o “matador”. Cada um deles prefere um género de jogo, que irá certamente ao encontro

daquilo que pretende encontrar nele, mas nenhum jogador está livre de pertencer a mais que uma categoria de jogador, pois por vezes as fronteiras entre um e outro são ténues.

O primeiro tipo de jogador, o “conquistador” é aquele que joga pela *performance*, como um ato de autossuperação, para jogar bem, ganhar muitos pontos e alcançar muitos objetivos. Preferem jogos que ofereçam muitas tarefas e níveis a completar e, sobretudo, muitas recompensas. Os “socializadores” pertencem ao tipo de jogador cuja principal motivação para jogar é criar ligações e redes sociais através de interações promovidas pelos jogos. São menos competitivos e mais cooperativos e não se importarão de ajudar outro tipo de jogadores a atingir os seus objetivos. O “explorador” é o jogador que se interessa pelo ambiente (virtual ou não) de um jogo, que vê no próprio jogo um objetivo em si mesmo. Estes jogadores estarão mais interessados, por exemplo, na história de fundo de um jogo de vídeo, ou em visitar e explorar as suas paisagens e personagens do que em submeter-se aos objetivos dos jogos. Têm, por isso, tendência a ser um pouco “rebeldes”, no sentido em que não raras vezes, eles propor-se-ão objetivos próprios e/ou encontrarão processos alternativos para os alcançar. Para estes, mais do que para qualquer outro tipo de jogador, um jogo vale pela própria experiência que proporciona e eles precisam constantemente de novos estímulos sensitivos (visuais e outros) para não perderem o interesse pelo jogo. Os “matadores” são o tipo de jogador que tira maior prazer em derrotar um adversário do que do próprio jogo. Não se importam de conseguir ganhar de forma injusta ou suja, desde que ganhem e, de preferência, possam humilhar publicamente o seu inimigo. A relação que procuram com os seus companheiros de jogo é de respeito e poder.

Ora a mais relevante conclusão que podemos tirar deste estudo é, antes de mais, que *os jogadores procuram em 90% dos casos alguém com quem jogar*. A vocação social dos jogos é uma das suas características mais interessantes, contrariamente aos estereótipos criados com os jogos de consola ou PC, segundo os quais as crianças passariam horas a jogar com uma máquina em vez de conviver com alguém da sua idade. Porém, esta ideia está totalmente errada. Prova disso é o sucesso imediato e bombástico que os jogos disponíveis nas redes sociais tiveram desde que foram implementados. Os jovens de hoje não estão mais isolados do que estavam. Eles têm é outra forma de conviver, de brincar e de aprender as lições da vida, geralmente mediada pelos jogos de vídeo ou outro tipo de *media*, que as gerações que cresceram até há poucos anos desconhecem.

Os jogos de vídeo são, ainda assim, um *media* privilegiado para a intercomunicação e convívio entre os participantes, não apenas por ser, por definição, interativo, mas também porque os jogos em geral são primordialmente uma atividade desempenhada em grupo. Seja para competir ou para cooperar, os jogadores precisam de comunicar e, portanto, sociabilizar. Vários jogos de distribuição massiva através da internet, como o *World of Warcraft*, por exemplo, possuem ferramentas de comunicação integradas, que unem a voz com a escrita e a imagem tornando-se bastante realistas e envolventes. Além disso, para se poder ter êxito no desempenho das tarefas e subir de nível nestes jogos, é imperativo que se comunique com outros jogadores, muitos deles desconhecidos até ao momento. Mas a verdade é que é mais fácil e simples interagir e conhecer outras pessoas através destes ambientes virtuais, não só porque não o estamos a fazer pessoalmente (o que implica sempre uma data de preconceitos e pressões sociais) como também o relacionamento é (pelo menos no início) totalmente vocacionado para o cumprimento das tarefas em mãos pelos jogadores e isso estrutura a comunicação e diminui os embaraços de, por exemplo, ter de inventar temas de conversa até nos sentirmos à vontade com determinada pessoa. Concluindo, as interações podem ser virtuais (através de um ambiente virtual), mas as pessoas com quem se interage continuam a ser bem reais.

Além de motivos de foro social, existem motivos de foro pessoal que levam as pessoas a jogar. Por exemplo, o desejo de autossuperação do jogador “conquistador” e a vontade de imersão e exploração nos ambientes virtuais do “explorador” são motivações de ordem pessoal. No caso deste último, o jogador encontrará mais provavelmente a satisfação das suas necessidades num jogo de vídeo ou mundo virtual, pois o que estes jogadores procuram é poder expressar-se e expandir a sua imaginação, por exemplo através da customização desse espaço virtual. Criar diversos avatares, experimentá-los e transforma-los constantemente pode ser uma enorme motivação, pois permite ao jogador uma identificação automática com o objeto virtual que o representa.

The ability to represent oneself within media and exert precise control over that representation, fundamentally changes the psychology of using technology. (...) Avatars can dramatically change how people experience media. (...) When playing the exciting parts of the game with your customized avatar, your heartbeat accelerate more than those of people playing an off-the-shelf avatar. (Reeves, 2009:64-65)

Como se vê, existem fortes indícios de que, mesmo que inconscientemente, as pessoas respondam de forma diferente à interação com o seu avatar no interior de um jogo, tornando-se este mais interessante para o jogador, logo mais motivante.

Afinal de contas, o que é o mundo virtual (seja um jogo ou o *Second Life*) se não a recriação, o mais fidedigna e simples possível do mundo real? *Os mundos/jogos virtuais são uma versão idealizada do mundo no qual vivemos.* É natural e inevitável que qualquer ser humano intuitivamente se identifique com esse mundo virtual, que segue as mesmas regras das sociedades humanas como nós as entendemos, mas melhoradas, mais simples, e onde tudo é possível. Pode-se ser quem quiser, basta criar um avatar. Pode-se ter a profissão que se quiser. Pode-se falar com quem se quiser. Os objetivos a que nos propomos (e que nos são propostos) estão *sempre* ao nosso alcance, pois são pensados e desenhados precisamente para isso. Como resistir a esse poderoso apelo de tornar a complexidade do mundo em algo cognoscível, compreensível, e onde *as regras são explícitas e os objetivos claros desde o início? Tudo é previsível e confiável* – o sentimento de controlo e justiça que os jogos de vídeo proporcionam é enorme. Esse é outro fator de motivação implícito nas suas mecânicas.

Mas será possível transportar estes elementos de motivação dos jogos, que os tornam divertidos, para o local do trabalho? Como já afirmei antes, seremos obtusos (a nossa sociedade) se não o tentarmos, pois seria benéfico para todas as partes interessadas. *Como é agora a interrogação que se impõe.*

Vejamos, vários autores (Reeves, 2009; Edery, 2008; Beck, 2004) assinalam as semelhanças do mundo dos negócios e das organizações com o dos jogos. a começar pelo ambiente natural de competição, não apenas entre organizações e produtos, como entre pessoas (como também já fiz notar o mercado de trabalho é crescentemente competitivo e global), mas onde a cooperação e o espírito de grupo e equipa é essencial. Neste campo, os gestores podem aprender muito com os jogos de vídeo: por exemplo, como recompensar os seus trabalhadores compreendendo melhor as suas necessidades de visibilidade e autoestima.

De facto, as pressões sociais inerentes à competição de um jogo podem ser uma enorme lição e oportunidade para outro tipo de actividades, nomeadamente as organizações que continuam a achar que a melhor maneira de motivar os trabalhadores é recompensando-os monetariamente ou com bens materiais e privilégios. Pensemos, por exemplo, numa das instituições que se baseia ainda hoje num sistema altamente hierarquiza-

do (aliás, em que se inspirou a organização das empresas no século XIX), o exército e as instituições militarizadas. A diferenciação dos elementos desta organização com uma rígida e complexa hierarquia é feita através de uma variada gama de insígnias e distinções que os soldados podem envergar publicamente e que lhes são atribuídas com pompa e circunstância. E esse reconhecimento das conquistas alcançadas é suficiente para estimular quem está comprometido com o cumprimento do seu dever. A área em que o processo de ludificação começou mais cedo foi a do marketing. Gabe Zichermann e Joselin Linder (2010) consideram que a aplicação de jogos ao marketing pode ser uma ferramenta muito útil para as organizações de atrair, mas sobretudo *fidelizar* clientes. Consideram também que sumo exemplo desta afirmação que podemos encontrar até hoje de ludificação são os programas de pontos de clientes frequentes das companhias aéreas. E funciona na perfeição! Este sistema de pontos começou na AAdvanced da American Airlines no ano de 1981 com a oferta de algumas recompensas e distinções personalizadas, como cartas de agradecimento pela preferência, a quem voasse mais frequentemente com esta companhia. Passado pouco tempo outras companhias imitaram o gesto e adicionaram um sistema de pontos que poderiam ser trocados por algumas ofertas, cada vez mais variadas, assim como os níveis de *status* criados. Parcerias com cartões de crédito e cadeias de hotéis foram criadas por exemplo, para abranger uma mais vasta gama de produtos e possibilidade de ganhar pontos e milhas. Atualmente, os sistemas de pontos das companhias aéreas são complexos, mas nunca entediantes. Como o fazem? Aumentaram o número de níveis, como já referi, para uma quantidade suficiente para criar uma cadeia hierárquica que distinga os bons clientes (os mais fieis) dos menos bons (que viajam menos frequentemente). Esta distinção é demonstrada publicamente, pois os bons clientes (aqueles que ultrapassam um determinado nível de pontos) têm direitos que os clientes menos bons não têm, como serem os primeiros a entrar no avião, serem atendidos primeiro, ganharem ofertas no decorrer da viagem, etc. Estas ofertas são muitas vezes bens virtuais ou ações de tratamento *Premium*, ou seja, um tratamento que dê destaque ao cliente e o faça sentir-se especial. Dada a complexidade destes sistemas, nos quais para atingir os patamares mais elevados são necessários anos de viagens e muitas milhas acumuladas, as companhias aéreas corriam o risco de que os clientes se aborrecessem e parassem de colecionar pontos/milhas. Para evitar esta situação, as companhias aéreas vão lançando desafios e concursos em que os participan-

tes ganham milhas/pontos e outras ofertas, podendo reunir-se em grupos de amigos para tal, cooperando e competindo simultaneamente.

Resultado: constata-se que, efetivamente, milhares de passageiros fazem viagens de que não precisam ou fazem o trajeto mais longo para chegar ao seu destino, investindo o seu tempo e dinheiro para angariar mais alguns pontos, mesmo que, como na maioria dos casos, nunca os venha a trocar pelos benefícios a que tem direito. Isto significa que as pessoas querem os pontos/milhas *unicamente pelo prazer de jogar*. Estes programas de fidelização, só por si, são um negócio de milhões hoje em dia e não há companhia aérea no mundo que não tenha um. São o maior e mais bem sucedido programa de fidelização do mundo – e possuem os mesmos mecanismos que um jogo.

No campo do marketing, as marcas podem aumentar o seu magnetismo com a integração de alguns jogos ou apenas algumas das mecânicas de jogos que já foram referidas neste trabalho. Começamos pelas tabelas de liderança, uma das formas mais utilizadas nos jogos para incentivar a competição entre os participantes. Este mecanismo é poderoso e a prova disso foi o caso da rede social do gigante Google, Orkut, onde os *designers* colocaram um *ranking* de utilizadores por país. Tomando isto espontaneamente como um desafio, os brasileiros fizeram uma campanha brutal via internet que puxava pelo orgulho nacional para se aumentar o mais possível o número de utilizadores no Orkut. Nunca foi oferecida qualquer recompensa ou colocado qualquer desafio aos utilizadores, contudo o Orkut é hoje a rede social mais utilizada no Brasil e não o líder mundial Facebook.

O jogo *Nike+* é um bom exemplo de como a integração de um jogo como ferramenta de marketing pode aumentar o magnetismo da marca e criar uma ligação sentimental, promovendo formas de os clientes competirem e cooperarem através de um jogo. Este jogo permite a quem compre um par de ténis ou qualquer acessório ou equipamento periférico de corrida inscrever-se online no site <http://nikerunning.nike.com> e registar os seus próprios *records* e dados referentes ao seu exercício. É também possível aceder ao *Nike+* através de várias redes sociais (Facebook, Orkut e Tweeter) e comparar resultados com os amigos que também estejam inscritos. Além disso, podem unir-se em equipas e concorrer com outras aos vários desafios lançados pela Nike. Tudo isto pode ser feito sem ser necessário estar fisicamente junto dos nossos amigos, apenas utilizando um iPod ou iPhone, que regista automaticamente os resultados das corridas dos participantes e os transmite. O efeito da ludificação do exercício físico dos clientes Nike é que

a marca ganha publicidade (quase) gratuita, magnetismo e fidelidade, pois se antes de lançarem este jogo era provável que depois de gastar um par de tênis Nike, o cliente comprasse sem qualquer hesitação uns tênis Adidas, depois de participar neste jogo não o fará sem experimentar o custo emocional de perder oportunidade de conviver e competir com os seus amigos. Acrescido a tudo isto, a Nike transmite uma imagem fresca e moderna, ao beneficiar de ser uma das primeiras multinacionais a integrar um processo ludificação na sua relação com o cliente final.

Como demonstra este exemplo e os próprios jogos de vídeo, o *status* social é algo inestimável para a maioria das pessoas. Assim, uma tabela hierarquizada ou um local acessível por todos os trabalhadores em que estejam expostas as conquistas de cada trabalhador podem ser uma mais-valia para o desempenho individual (estimulando a motivação dos trabalhadores) e/ou coletivo (permitindo um conhecimento maior e mais aplicado às necessidades da organização dos recursos disponíveis, por exemplo, saber quem será o melhor trabalhador para desempenhar cada tarefa).

Este exemplo demonstra a importância da *transparência*. Uma das características de qualquer jogo é que tudo está, desde o início até ao final, claro como água. Não há surpresas desagradáveis e nenhuma contrariedade é impossível de ultrapassar. As regras são (ou devem ser, para que seja um bom jogo) estabelecidas e conhecidas pelos participantes desde a primeira jogada. O desempenho de cada jogador deve depender *unicamente* da sua capacidade de superar as dificuldades colocadas pelo próprio jogo. Além disto, o *feedback* constante (através dos mecanismos que enunciámos antes) dá ao jogador uma autoconsciência e capacidade de progressão que é, em si mesma, inerentemente motivante. E não é que a falta destes elementos (clareza de objetivos e processos) é inúmeras vezes um dos problemas mais citados pelos trabalhadores como causa da sua desmotivação? Quantas vezes não ouvimos alguém desabafar que está perdido, não sabe qual o motivo de estar a desempenhar determinada tarefa ou que impacto ela terá no conjunto alargado dos objetivos do seu trabalho?

Os jogos de vídeo há muito são utilizados na atividade empresarial, sobretudo na área da formação dos trabalhadores. Com o gradual realismo e interatividade que os jogos de vídeo têm vindo a conquistar, estes têm sido um campo fértil para transmitir lições e exercitar competências técnicas através da experiência prática. Por exemplo, na medicina a realidade virtual tem sido muito utilizada e eficaz. Cirurgiões que treinam através de simuladores são 29% mais rápidos e têm seis vezes menos possibilidades de

cometer erros e estagiários aprendem 30% mais rápido a administrar anestesia através do mesmo meio (Edery, 2009). Estas percentagens são similares em áreas de formação tradicionalmente menos técnicas, como a da liderança no mundo dos negócios, onde jogos como o *Virtual Leader*, no qual os participantes podem experimentar vários estilos de liderança e ver quais os resultados obtidos, pode ser muito útil a promover a reflexão sobre quais os melhores métodos e estilos de liderança a ser aplicados. Este tipo de simuladores é tão eficiente que é utilizado inclusive por muitos professores de gestão e administração de empresas nos Estados Unidos. Por exemplo, o jogo *Everest*, utilizado nas aulas de MBA, lança o desafio a um conjunto de jogadores de subir uma montanha, mas para isso terão de trabalhar em equipa, comunicar eficazmente e capacidade de improviso para se adaptarem a contextos em constante mudança (competências absolutamente essenciais para o sucesso no mundo dos negócios atualmente). O jogo foi desenhado com a particularidade de dificultar esta tarefa aos participantes, fornecendo informação diferente ou incompleta a cada um deles. Desta forma, a única forma de uma equipa chegar ao topo da montanha e vencer é partilhando informação e atuando de imediato sobre ela.

Alguns autores (Reeves, 2009; Edery, 2008; Chatfield, 2010) sugerem que se dê um salto da utilização deste tipo de jogos para tarefas isoladas para a aplicação de jogos mais complexos a um trabalho mais vasto. A verdade é que, num mundo globalizado e em organizações competitivas e inovadoras, o trabalho está a tornar-se cada vez mais integrado – tal como os jogos (Johnson, 2005). A diferença é que, apesar de tudo, os jogos conseguem simplificar realidades crescentemente complexas e torna-las assim intuitivas e administráveis. Por exemplo, no jogo de vídeo *SimCity*, os jogadores têm de ter em consideração um conjunto complexo de sistemas e variáveis integradas que terão efeitos na construção da sua cidade, como a criminalidade, os impostos e a poluição. O pensamento estratégico é necessário para jogar *SimCity*, o que faz de cada jogador um gestor. E a maioria deles de grande sucesso e empenho, dada a popularidade que este jogo de vídeo conseguiu arrecadar. A questão que se coloca é se conseguiremos simplificar de forma fiável o complexo mundo das organizações e oferecer aos trabalhadores uma visão horizontal e alargada do complexo jogo de sistemas em que está inserido, melhorando a sua perspetiva, capacidade de análise e de tomada de decisões? Transformar o trabalho num jogo ia aumentar e melhorar a informação detida pelos trabalhadores, tornando o seu tratamento muito mais intuitivo e eficaz. E, só por isso, não

seria pouco o mérito deste tipo de projetos, embora muito mais poderia ser feito. Reeves (2009) faz a apologia da utilização de avatares a criação de um contexto narrativo próprio para um efeito mais alargado, argumentando que estes aumentam a identificação dos utilizadores e, como tal, o seu empenho. O uso crescente dos mundos virtuais como o *Second Life* para teleconferências, por exemplo, como já acontece na NASA, IBM e Cisco demonstra que o “modo virtual de trabalhar” é possível e proveitoso e a prova de que uma boa narrativa é um excelente condutor do estado de *flow* (sentimento de motivação e envolvimento que os jogos de vídeo provocam, que desenvolveremos no capítulo 3) é que a atividade mais citada como sua causadora é a leitura de um bom romance, durante a qual o leitor fica totalmente imerso no enredo e na história das personagens, esquecendo-se até dele próprio. Segundo Edery (2008:157) algumas experiências científicas demonstram que jogar jogos individuais como o Solitário por períodos limitados de tempo pode aumentar a moral e a produtividade dos trabalhadores. Por outro lado, em 2005 a multinacional Microsoft experimentou uma nova forma de motivar os seus trabalhadores para realizar o entediante trabalho de testar o novo *software* Vista através de um simples jogo chamado *The Betal Game*. Este jogo consistia apenas na instalação de uma versão de teste do Vista, de acordo com a quantidade de erros que o utilizador-trabalhador detetasse ganhava uma determinada quantidade de pontos em forma classificativa de letras. Os pontos de cada participante eram visíveis por todos os outros jogadores. Sem qualquer ação especial para promover este jogo, a popularidade do jogo foi tanta que o número de participantes voluntários na correção de erros informáticos do novo *software* quadruplicou. O seu sucesso foi tanto que depois deste, foi criado um segundo jogo para o mesmo efeito chamado *The Beta2 Game*, que adicionou à fórmula do primeiro jogo mais dois poderosos mecanismos utilizados nos jogos de vídeo: recompensa com pontos de verdade (em vez de letras classificativas), tabelas de liderança, prémios e sorteios aleatórios.

Podemos concluir pela experiência dos jogos de vídeo que, a bem da motivação dos trabalhadores, os objetivos que lhes são propostos têm de ter sempre em consideração a sua capacidade para os atingir. É necessário respeitar as suas características próprias (a sua área de especialização e as suas capacidades de aprendizagem, por exemplo) e o seu *timing*. Respeitar o *timing* não significa deixar o trabalhador totalmente à vontade para realizar qualquer tarefa. A pressão do tempo num jogo, quando ajustada à capacidade do jogador realizar a sua tarefa, é um fator de motivação (Reeves, 2009). Quando, pelo

contrário, o tempo do jogador/trabalhador não é respeitado, o resultado será um excesso de *stress* e falta de confiança que é contraproducente.

Para além disto, mostra-se importante, para manter o interesse, lançar constantemente desafios novos, novos objetivos e concretiza-los em novos contextos. Tal pode concretizar-se pequenas etapas assentes na ação, na supervisão do resultado dessa ação e consequente ajustamento ao mesmo, que vai gerar nova ação e faz recomeçar o ciclo até se atingir o objetivo pretendido. Este ciclo pode ocorrer semanal ou mensalmente, dependendo do objetivo, o importante é manter o trabalhador frequentemente atualizado dos seus progressos ou falhanços passo a passo.

Muito importante é também a construção de confiança no mundo do trabalho. Neste caso, a confiança que advém da justa recompensa pelas capacidades técnicas demonstradas. Há que haver uma forma de calcular uniformemente a performance dos trabalhadores, que deve ser-lhes comunicada de forma clara e simples quando é lançado o objetivo, para impedir a desmotivação decorrente da confusão ou da ignorância e garantir uma plena “meritocracia”.

Finalmente, os jogos de vídeo permitem enquadrar os jogadores/trabalhadores num contexto próprio e isso pode ser explorado pelas organizações para transmitir a sua cultura enquanto tal. Como sabemos, as organizações têm normalmente uma história que costuma remontar ao próprio fundador e que é transmitida aos novos elementos como forma de os estrear nos costumes e elementos simbólicos distintivos de cada organização e criar alguma coesão no seu seio. A isto se designa de cultura organizacional, algo fundamental para criar uma certa “mística” de grupo e gerar uma identificação com os princípios da organização e compromisso com os seus objetivos. Não é clara ainda a semelhança da cultura organizacional com a cultura dos jogos? É verdade, cada organização tem a sua narrativa e os jogos de vídeo também. Assim sendo, como é que transmitir a sua cultura através de um *media* altamente interativo e motivante não poderá ser uma vantagem enorme para as organizações?

Embora os mundos virtuais não sejam a mesma coisa que um jogo de vídeo, pois falta-lhes para tal a estrutura narrativa e a meta a atingir no final (num mundo virtual, quem constrói a narrativa são os utilizadores, o seu propósito é explorar o espaço virtual e as personagens criadas para interagir com outras pessoas), muitas empresas têm utilizado os mundos virtuais para efeitos de recrutamento e seleção e, embora só há relativamente pouco tempo se tenha começado a fazê-lo também através de jogos de vídeo, é

uma aplicação deste *media* que parece lógica e natural, pois as duas actividades partilham, na realidade, uma natureza extremamente competitiva e orientada para o objetivo final.

Capítulo 4 – Estudo de casos de ludificação, sua relevância e contexto

4.1 – Introdução

Este último capítulo começa por fazer uma reflexão sobre a evolução do recrutamento e seleção nas últimas décadas. Com isto queremos sobretudo realçar porque é que nos parece relevante estudar casos de recrutamento e seleção de jovens licenciados. Como já referimos no Capítulo 1, a economia transformou-se bastante na segunda metade do século XX, no sentido de libertar o Homem do trabalho mais rotineiro e manual dos setores industriais e surgindo, entretanto, novos setores de ponta, nos quais as principais valências dos trabalhadores são intangíveis (o conhecimento, a experiência, a rede de contactos e influência), o que faz com que os fatores de aumento da produtividade desta nova economia sejam ainda uma incógnita. Por outro lado, estes fatores são também inimitáveis e intransmissíveis, o que valoriza imensamente os trabalhadores que os detêm, tornando-os frequentemente quase insubstituíveis. Nestes casos, como já aqui referimos, a tendência do prato da balança inverteu-se, beneficiando agora os trabalhadores altamente qualificados, que possuem um valor negocial muito superior.

Contudo, como também referimos no Capítulo 1, a esmagadora maioria dos trabalhadores não possui elevadas qualificações, desempenhando tarefas simples e triviais, que fazem do trabalhador facilmente substituível. A situação económica europeia, que se agrava de ano para ano, conduzindo ao aumento do desemprego, veio com certeza ainda piorar o poder negocial destes trabalhadores e reduzir o seu valor no mercado de trabalho. No entanto, queríamos notar que, em algumas organizações, o efeito pode ser o contrário, dado que, *sobretudo* em tempos de crise, as organizações precisam dos melhores trabalhadores, sejam qualificados ou não, e de uma elevada taxa de produtividade dos mesmos.

Por tudo isto se torna tão importante as organizações melhorarem as suas técnicas e meios de recrutamento e seleção de talentos, e tentarem corresponder às elevadas expectativas dos jovens de elevado potencial, se não mesmo surpreendê-los (o que é muitíssimo difícil) para assegurar a sua atenção e preferência. Para o conseguir, algumas organizações têm apostado num recrutamento e seleção *ludificados*, ou seja, com mecânicas de jogo integradas. Apresentaremos três exemplos, um internacional e dois nacionais, para demonstrar esta situação. Para o caso internacional (L'Oréal) não foi possível

recolher dados empíricos além da própria observação do *website* em causa. Para o segundo caso (Jason Associates) não conseguimos obter o lado dos utilizadores, contudo conseguimos entrevistar uma das responsáveis pelos projetos desta empresa (Ana Antunes), o que nos ajudou a consolidar a perspetiva das organizações quando à ludificação. E, por último, temos o caso da Rede Contacto (Grupo Sonae), para o qual conseguimos efetivamente entrevistar o responsável pelo projeto e obter respostas dos utilizadores a um questionário por nós construído.

4.2 – A importância do Recrutamento e Seleção

Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos, ultrapassam em empenho os que não o fazem. (Ployhart, citado em Cunha, 2010: 193)

Technology may be the driver of a modern economy, especially of its high-tech sector, but human capital is certainly the fuel. (Becker: 3)

Como já afirmámos, o virar do prato da balança para o lado dos trabalhadores foi a maior mudança no conceito de trabalho e nas relações laborais entre a entidade empregadora e o trabalhador no século XX. Esta circunstância levada ao extremo deu origem à denominada “guerra de talentos”. Esta expressão, cunhada no livro de Ed Michaels *et al.* (2001), refere-se à crescente procura de trabalhadores altamente qualificados e, face a esta mesma procura, à decrescente oferta dos mesmos no mercado de trabalho. Este fenómeno é causado, naturalmente, por motivos demográficos, mas também por outras razões:

There are three fundamental forces fueling the war for talent: the irreversible shift from the Industrial Age to the Information Age, the intensifying demand for high-caliber managerial talent, and the growing propensity for people to switch from one company to another. (Michaels, 2001:3)

Por outro lado, o aparecimento da Internet e a sua aplicação ao recrutamento e seleção transformou e abriu o mercado de trabalho, obrigando os departamentos de recursos humanos a reavaliar o conteúdo e a forma das suas funções e a adaptarem-se.

Traditionally, human resources functions have tended to reside within bureaucratic cultures – slow and methodical – which won’t be effective enough in today’s hiring climate (...) Recruiters, in other words, have to act with the speed, flexibility and creativity of marketers. (Cappelli, 2001: 142)

Em suma, esta “guerra de talentos” é também fruto de uma alteração drástica do mercado de trabalho, que, estando sujeito, como qualquer outro, à lei da oferta e da procura, neste momento favorece, não os empregadores, mas os trabalhadores altamente especializados, pois são eles os detentores do maior valor no mercado: o talento. Uma estratégia de recursos humanos que garanta à empresa bens verdadeiramente valiosos e escassos, como são o talento e o conhecimento, é essencial para as organizações que desejem estar no pódio das mais inovadoras e influentes das próximas décadas.

Por todos estes motivos, a forma como se recruta e seleciona o pessoal sofreu também uma forte mudança, sobretudo para trabalhadores de elevadas habilitações. Efetivamente, hoje a procura e captação de talento não pode ser reativa, mas deverá ser ativa e motivante para candidatos e colaboradores. Se antigamente eram os trabalhadores que procuravam trabalho e a organização se limitava a selecionar os melhores candidatos e contratá-los, hoje o poder passa tendencialmente para as mãos dos trabalhadores qualificados, que são criteriosos na seleção das organizações às quais se candidatam. Para conseguir atrair e gerir esses talentos, as organizações têm sido obrigadas a recorrer a uma estratégia de simbiose entre o departamento de recursos humanos e o departamento de marketing, sobretudo no recrutamento e seleção: “Job candidates today need to be approached in much the same way as prospective customers: carefully identified and targeted, attracted to the company and its brand, and then sold on the job.” (Cappelli, 2001: 140).

Da aplicação da lógica do marketing à GRH nasceu o conceito de “marca de empregador” (*employer branding*), que não é mais que a perceção que os candidatos e colaboradores têm da cultura e filosofia da organização como empregadora. A marca do empregador é uma experiência construída, por exemplo, através do próprio *site* das empresas (que normalmente é o primeiro contacto que um candidato tem da organização a que se candidata) ou através da postura da organização perante a sua candidatura (por exemplo, se envia um e-mail de agradecimento pela candidatura ou se responde caso não seja selecionado) ou pela atitude da pessoa que o vai entrevistar ou atender em primeiro lugar (Bouchard, 2007).

Por outro lado, este conceito está intimamente ligado à reputação da marca da empresa ou dos produtos que ela produz, pelo que a comunicação de todas as marcas associadas a uma organização influencia em grande medida a vontade de um trabalhador se candidatar a um lugar nela (Giancola, 2006). Como tal, a lógica da publicidade

também se aplica a este campo, sendo que muitas vezes se levam a cabo iniciativas de divulgação externa e interna da “marca de empregador” (por exemplo, através de *rankings* das melhores empresas para se trabalhar, anualmente realizado pela consultora Accenture e publicados pela revista Exame).

Tudo isto constrói uma relação entre os empregadores e os empregados ou potenciais empregados, que pode ser positiva ou negativa. A atenção das organizações para com os pormenores pode ser fulcral na sua diferenciação no mercado de trabalho. O mais precioso contributo de uma “marca de empregador” forte e positiva para a organização é a elevada qualidade⁸ das candidaturas e uma preparação maior dos recém-colaboradores para a cultura da organização (Russel, 2010).

Importa ainda, antes de mais, distinguir o conceito de *recrutamento* do conceito de *seleção* de pessoal. Embora na prática se confundam muitas vezes num ato único, são conceitos distintos. O recrutamento é o processo a que recorrem as organizações para *atrair* candidatos; a seleção, como o nome indica, é o ato de *selecionar*, de entre os candidatos que se obteve com o processo de recrutamento, aqueles que melhor preencherão os postos de trabalho disponíveis, segundo os critérios e objetivos da organização.

No que concerne ao recrutamento de jovens, as maiores organizações têm quase sempre iniciativas próprias para este segmento do seu mercado, que vão desde as conferências e aulas nas próprias universidades, jogos de gestão entre equipas de estudantes, dias em que as organizações recebem os alunos nas suas instalações, até às feiras de emprego. O que é facto é que “as empresas começam a sentir a necessidade de serem mais pró-ativas e de se apresentarem aos estudantes com uma abordagem mais criativa em vez de ficarem sentadas à espera que eles lá vão entregar o currículo” (Petronilho, 2010).

Esta demarcação da linguagem e meios utilizados para chegar aos jovens justifica-se com as próprias características diferenciadoras das novas gerações em relação às gerações que as antecederam. Nota-se que o esforço dos empregadores é crescente para chegar aos jovens, com múltiplas ações nesse sentido, mas sobretudo com métodos cada vez mais inovadores e diferentes dos anteriormente utilizados. Se toda a sociedade mudou, como é que as organizações e as suas formas de recrutamento não teriam de mudar também para atrair os jovens a quem chamam “nativos digitais”? Seja qual for o

⁸ Consideremos aqui “qualidade” como a percentagem de currículos de candidatos com qualificações adequadas às necessidades da organização.

público-alvo, recém-licenciados ou executivos seniores, as empresas estão a ser obrigadas a abrir as portas e a mostrar o seu interior, pois em tempos em que num *click* tudo se descobre na Internet, os colaboradores e os candidatos a colaboradores começam a exigir mais transparência, mais conhecimento. Aliás, essa transparência é inerente à própria natureza da Web, cujo aparecimento foi um dos acontecimentos que marcou as novas gerações de trabalhadores, pelo que a atitude mais inteligente é serem as organizações a controlar a informação que passam para o exterior, de forma a não perturbar a preciosa e volátil reputação da “marca de empregador”.

Concluindo, fica claro que hoje o departamento de recursos humanos tem uma importância enorme no desempenho e resultados das organizações e que a sua principal função é captar e manter satisfeitos o maior número de “talentos” possível. Assim, faz sentido que esta, a par do marketing, seja a área onde existam mais exemplos de utilização de processos de ludificação pelas organizações. Afinal de contas, os princípios de atração de clientes internos (colaboradores e *stakeholders*) e externos são os mesmos, e o entretenimento é uma arma poderosa para esse efeito. Para ilustrar este trabalho de investigação foi escolhido um caso de estudo de processos de recrutamento e seleção. O motivo desta opção é claro: apesar de, como já referimos no presente trabalho, a ludificação estar atualmente a tornar-se transversal aos vários departamentos das organizações, a Gestão de Recursos Humanos (e, dentro desta, a área do Recrutamento e Seleção) é um campo fértil à aplicação de processos e princípios de ludificação, pois fazem naturalmente parte, tanto de um processo de seleção, como de um jogo, a imposição de obstáculos e, através deles, a filtragem dos melhores. Quando usado no contexto de um processo de seleção, um jogo poderá ainda permitir, mais do que qualquer método tradicional, conhecer melhor os candidatos, testá-los e verificar se correspondem verdadeiramente ao perfil desejado.

Assim, um bom jogo utilizado num processo de recrutamento poderá desempenhar a tripla função de: a) atrair um grande número de candidatos com o perfil desejado, tornando o recrutamento mais abrangente; b) transmitir os valores da organização, permitindo aos candidatos conhecer melhor a cultura da mesma, o que acaba por servir de *employer branding* e adequar as expectativas dos selecionados àquilo que vão encontrar no seio da organização no futuro; e c) é um sistema percecionado pelos candidatos como mais justo, pois a seleção baseia-se unicamente nas suas competências, o que aumenta a sua satisfação.

Um bom exemplo é o caso da Sun Microsystems (Edery, 2009:107-110). Nesta empresa de fabrico de *hardware* e *software* mais de metade dos trabalhadores trabalham a partir de casa, situação que criou aos dirigentes um problema na transmissão dos valores e cultura da organização aos colaboradores. Por outro lado, a empresa tinha também necessidade de suscitar interesse de novos possíveis membros para cumprir os seus objetivos de recrutamento, essenciais na sobrevivência de organizações cujo negócio é o fabrico de tecnologia de ponta como é o caso desta. Portanto, se atrair a atenção de eventuais membros transmitindo a imagem de uma cultura organizacional inovadora e moderna era o seu fim, o que poderia ser mais adequado do que criar um jogo de vídeo divertido, envolvente e, simultaneamente, informativo? Foi o que aconteceu, e assim surgiu o jogo de vídeo *Rise of the Shadow Specters*, cuja ação se passa na Sol City, uma cidade com cinco zonas distintas que representam as cinco áreas de negócio da Sun Microsystems. Com um estilo cartoonizado, o objetivo final era abater os extraterrestres invasores da cidade com artefactos que representam cada uma das tecnologias desenvolvidas pela empresa na zona correspondente. Adotando a filosofia de que se pode aprender divertindo-se, os jogadores do *Rise of the Shadow Specters*, não só aprendem as principais atividades de negócio da Sun Microsystems e os produtos que lá se desenvolvem, como absorvem a ideia de que é uma boa empresa para se trabalhar.

Do ponto de vista teórico da ludificação do local de trabalho, pareceu-nos muito interessante que a maioria dos exemplos de ludificação venha da área do recrutamento e seleção, pois parece-nos provável que, se os trabalhadores entram para uma organização através de um processo de Recrutamento & Seleção divertido, motivante e inovador, e se a marca do empregador criada nesses processos tem que ser coerente com aquilo que os candidatos vão encontrar na organização depois de se tornarem colaboradores para ser bem-sucedida, então *parece-nos lógico esperar que as organizações que contratam através de processos de ludificação sejam, mais tarde ou mais cedo, obrigadas a implantar princípios lúdicos também no seio dos seus processos de trabalho para corresponder às expectativas criadas aos colaboradores durante o seu processo de recrutamento*. Caso contrário, o que vai suceder é uma desilusão nos colaboradores mais valiosos, que provavelmente se transformará em desmotivação e prejudicará o desempenho organizacional. Por todos estes motivos, tornou-se quase imediata a escolha de um caso de estudo da área do recrutamento e seleção.

4.3 – Panorama da ludificação aplicada ao Recrutamento e Seleção de jovens

Como já tivemos oportunidade de realçar, é muito recente esta vaga de ludificação no recrutamento de jovens, mas a verdade é que há muito que os princípios de jogos são utilizados para pôr à prova candidatos a um trabalho, sobretudo no âmbito das chamadas “dinâmicas de grupo”, nas quais os entrevistadores propõem um tema para debate ou um problema, que os candidatos têm que discutir ou resolver. Existem algumas semelhanças entre estas dinâmicas e um jogo, sobretudo graças à competitividade que naturalmente se cria entre os candidatos, mas também existem grandes diferenças. Por exemplo, os objetivos não são estabelecidos de início e os resultados não são conhecidos pelos “jogadores”, que saem sempre dessas reuniões de grupo sem saber se se terão saído bem ou não.

Efetivamente, os benefícios dos princípios dos jogos enquanto forma de revelar a personalidade e competências dos candidatos são especialmente reconhecidos e utilizados na área da gestão, embora haja uma diferença fundamental: todos os processos de recrutamento são, pelo menos ao início, mediados pela tecnologia. Hoje os movimentos de oferta e procura de emprego estão praticamente todos na Web, principalmente aqueles que são especialmente direcionados para os chamados “nativos digitais”, ou seja, a Geração Y. Daremos agora exemplos de *sites* que aplicam alguns princípios dos jogos ao recrutamento de jovens.

4.3.1 – L’Oréal: e-Strat Challenge e REVEAL

Foi no virar do século, em 2005, que apareceu a 1.^a edição de um jogo interativo a nível mundial para fins de recrutamento, o “e-Strat Challenge”, lançado pela multinacional de cosmética L’Oréal. Esta organização, fundada em 1909, está presente em 130 países nos cinco continentes e detém 23 marcas internacionais. Daí precisar de equipas multiculturais e lançar estes jogos a nível mundial. O “e-Strat Challenge” foi o resultado de uma estratégia internacional de recursos humanos para recrutar jovens estudantes de diversos continentes, nacionalidades e culturas. Teve um sucesso tremendo, não apenas pelo prestígio que concedeu à marca de empregador da L’Oréal, como pelo “buzz”, ou seja, pela agitação mediática que criou, além de todas as vantagens de recrutamento que já referimos antes. O sucesso foi tal que este jogo conheceu oito edições, durante oito

anos seguidos. A experiência foi tão boa que, em 2011, lançam um novo jogo, o “REVEAL”, que já vai na 2.^a edição. A análise desta plataforma é o mais perfeito exemplo de que um jogo serve plenamente os propósitos de recrutamento e seleção de uma multinacional como a L’Oréal.

Para começar, do ponto de vista visual e gráfico, o *design* é altamente atrativo (consultar Figura 1), com um estilo que, dentro das definições que citamos anteriormente, poderíamos designar de caricaturismo, mas que na verdade tenta imitar os traços de uma banda desenhada, embora seja bastante realista no que toca à recriação do ambiente. A nível auditivo o jogo também é bastante atrativo, com um som emocionante que faz lembrar os jogos ou filmes de ação.

No início do jogo surge de imediato uma apresentação em forma de tutorial para ensinar como se joga o REVEAL e quais os seus objetivos. Este jogo é, acima de tudo, uma história na qual o candidato é também o protagonista, tal como num jogo de vídeo comercial. Aliás, a *história* aqui é não apenas uma característica como é o próprio contexto: a ação divide-se em episódios e capítulos, que funcionam como níveis, ou seja, só quando um capítulo for ultrapassado, o próximo será desbloqueado e ficará acessível; existem personagens (nas quais o próprio candidato se inclui como estagiário, cuja “missão” é o lançamento de um produto cosmético); os recursos que são as ferramentas do jogador são finitos e têm de ser geridos pelo candidato/jogador; existe uma barra de progressão ao longo do jogo (que é automaticamente salvo), que está sempre bem visí-

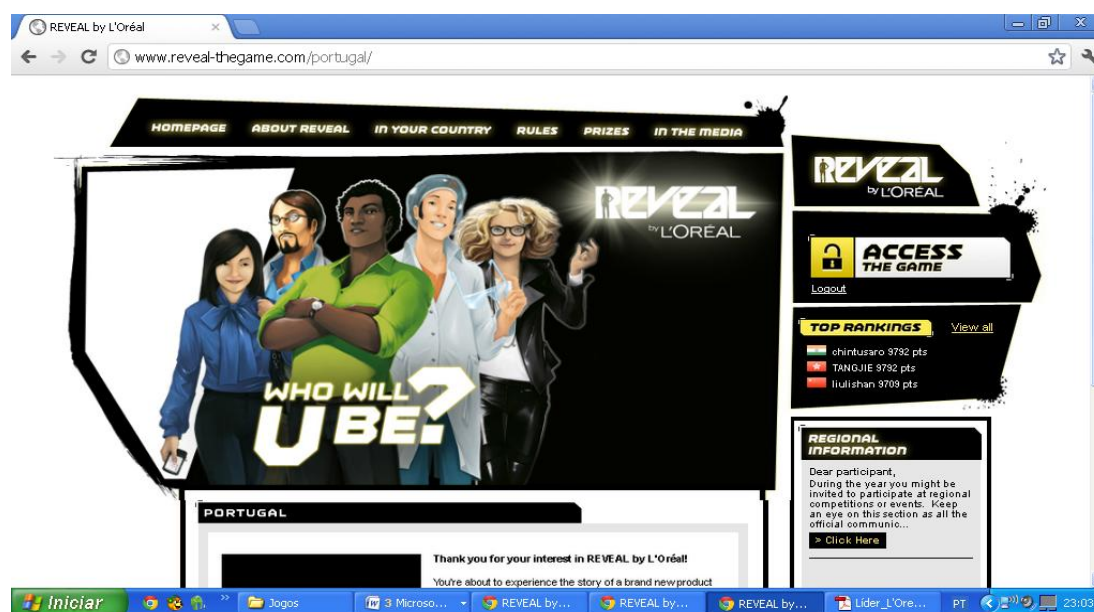


Figura 1 – Página Web inicial do REVEAL.

vel e onde os pontos já realizados são contabilizados.

O objetivo declarado deste jogo é, em primeiro lugar, dar a conhecer virtualmente o ambiente de inovação que se vive no interior da L'Oréal (daí todo o realismo gráfico do jogo, que pretende simular as instalações da L'Oréal). Uma atitude pedagógica, com que a L'Oréal pretende proporcionar uma experiência de mercado em ambiente virtual e permitir aos jovens explorar o seu perfil profissional, serve também de pretexto para uma competição a nível internacional, pois os que concorrentes que conseguirem melhor pontuação no ranking (também visível logo na primeira página do site) ganham uma viagem a Paris de uma semana, para conhecer as verdadeiras instalações da L'Oréal e ser eventualmente recrutado para trabalhar lá.

Depois de entrar no jogo, existem duas zonas principais de acesso. Na “zona de avaliação” são lançados diversos desafios e, de acordo com as respostas, o REVEAL fornece o perfil profissional do candidato. Estes desafios têm um plano mais interativo e outro mais passivo (de diálogo). Depois de obter informação relevante em caixas de diálogo (tal como num jogo de vídeo), o desafio reside em tomar decisões e resolver situações do dia-a-dia. *Alguns dos problemas colocados são cronometrados*, aumentando a tensão inerente. A segunda zona é o “centro de aprendizagem”, acessível a partir do quadro principal e sugerido no início de cada cena. Aqui estão presentes cinco áreas profissionais, para as quais a L'Oréal recruta, divididas em quatro tópicos. Dentro de cada um desses tópicos encontra-se, por um lado, uma revisão teórica e prática sobre cada tema, depois da qual é apresentado um teste aos conhecimentos adquiridos. Este teste tem de ser completado, no máximo, em 25 minutos. Cada um destes tópicos completos atribui pontos para o jogo. Depois de completos os quatro tópicos, é apresentada uma última questão sobre a área profissional em causa. Para terminar o jogo basta ter completado pelo menos uma das cinco áreas profissionais, embora se possa completar mais que uma e ganhar pontos extra.

Este é o jogo de recrutamento de jovens mais completo do ponto de vista dos princípios de jogo, contendo várias das mecânicas de jogo que referimos antes e sendo até da perspetiva sensorial muito similar a um jogo de vídeo comercial (é essa, aliás, claramente a intenção).

4.3.2 – Jason Associates: D-Expedition e The Talent City

Nas palavras de Ana Antunes, a Jason Associates é uma consultora portuguesa que trabalha na área da gestão estratégica de talento nas organizações, “especializada na alteração de comportamentos através das emoções” (consultar entrevista completa transcrita no Anexo I). A filosofia da Jason Associates é criar valor acrescentado através do desenvolvimento, gestão e motivação de pessoas nas organizações, servindo igualmente os interesses da comunidade e da sociedade em geral.

O mestre Kendo, personagem virtual de um dos seus projetos (The Talent City), dá-nos uma definição de talento muito semelhante à de *flow*: “um talento é aquilo que fazemos naturalmente bem, de que retiramos verdadeiro prazer e que ao mesmo tempo traz algum valor ao mundo.”. Na visão desta empresa podemos ler: “We aim to accelerate a world where all people apply their talent to play a relevant role in society.”⁹.

É sem dúvida uma perspetiva idealista, mas também visionária, acreditar que a exploração do talento individual trará felicidade no mundo profissional, tanto para as organizações como para os indivíduos. Contudo, esta empresa reclama para si o papel de captar as pessoas com o perfil certo para as organizações certas, promovendo o incremento da felicidade no mundo do trabalho para ambas as partes.

Em 2009 iniciaram alguns projetos direcionados para um segmento mais jovem, em parceria com algumas importantes organizações a atuar no mercado de trabalho português, como a Philip Morris International ou a Danone. Nos seus primeiros trabalhos, segundo o testemunho da mesma colaboradora da Jason Associates, foram-se apercebendo de que os jovens têm muitas dúvidas em relação ao seu futuro papel na sociedade e muita vontade de o descobrir. Além disso, demonstram uma necessidade muito grande de colaboração, interatividade, novidade, inovação e “fun”, ou seja, divertimento. E a melhor forma que a Jason Associates encontrou de responder a estas necessidades foi através da construção de jogos para os seus clientes. Um deles foi a D-Expedition para a Danone, um jogo criado exclusivamente para recrutamento e seleção de jovens. Este jogo já não se encontra *online* à data da elaboração deste trabalho, embora se possa ainda averiguar alguns elementos genéricos da sua apresentação, como o aspeto gráfico muito atrativo, com cores vivas, movimentos dinâmicos e um som apelativo (consultar Figura 2). Tanto o visual como o áudio remetem para uma aventura na selva, certamente

⁹ in <http://jasonassociates.com/en/heroes/?side=ideas&idea=018>, acedido a 21 de Fevereiro de 2012.



Figura 2 – Página Web inicial D-expedition.

inspirada em alguns jogos comerciais recentes. Quanto ao jogo, este era diferente daqueles criados pela L'Oréal, pois consistia na simulação do dia-a-dia de um diretor executivo. Ao longo de cinco dias consecutivos, a D-Expedition lançava desafios aos participantes, nos quais eles eram obrigados a analisar alguns dados e tomar decisões. No final, a expedição enviava a cada um dos candidatos um relatório do seu perfil profissional, respondendo a certas perguntas, como qual o tipo de organização em que seriam mais felizes a trabalhar.

Este género de projetos teve tanto sucesso, que em 2010 a Jason Associates lançou uma nova plataforma *online*, também direcionada para o público jovem recém-licenciado, mas com um maior número de parceiros envolvidos, à qual chamou “The Talent City”, acessível através do endereço *online* www.thetalentcity.com (consultar Figura 3). Esta “Cidade do Talento” começou por ser muito mais um interface de encontro de grandes organizações das mais diversas áreas, como a Unicer, a Novabase, a EDP, a PT, a Accenture, o ActivoBank, só para citar algumas, do que um jogo em si. Contudo, para compensar essa lacuna, a Jason Associates preocupou-se muito com dois elementos igualmente importantes, que são a imagem e a interatividade. Criar um ambiente envolvente, que proporcionasse uma experiência divertida de exploração do mundo virtual, com um *layout* futurista e ao mesmo tempo próximo da realidade, foi a sua prioridade no primeiro ano de criação deste projeto. Por isso, mal o utilizador acede a esta cidade pode ver-se de imediato uma recriação dos edifícios das organizações que estão a recrutar, tal qual existem em Portugal, mas em ponto pequeno. Dentro destes



Figura 3 – Página Web inicial The Talent City.

“edifícios virtuais” os utilizadores podem encontrar uma apresentação de cada uma das organizações, que pode ser em formato vídeo ou em texto.

Criaram ainda um hangar de oportunidades, onde são divulgadas as várias oportunidades de recrutamento para as várias organizações, mas temos também um ícone designado de “quarto”, que recria precisamente um quarto de um jovem, onde o candidato/utilizador pode construir o seu perfil profissional através da interceção de diversos vetores, não apenas o CV e a experiência profissional, como os amigos e os *hobbies* e interesses. Existe ainda uma área com o nome “como me defino”, onde os próprios candidatos podem fazer um *pitch* de si mesmos. O facto de ver cada candidato como uma convergência tão grande de circunstâncias permite uma avaliação muito mais completa e profunda dos candidatos e aumenta o prévio conhecimento das organizações sobre cada um deles, melhorando a eficiência do processo de recrutamento e seleção.

Quando questionada se as organizações teriam investido neste projeto inovador por motivo de recrutamento ou para melhorar a perceção da sua “marca do empregador”, Ana Antunes respondeu:

Sem dúvida, acho que é mais *employer branding*, mais comunicação. É uma tentativa de as empresas mostrarem quem são de uma forma que chegue à maior quantidade de jovens possível. Muitas das empresas, quando entraram pela primeira vez na The Talent City, nem tinham muitas propostas de recrutamento, mas queriam que os jovens as vissem de uma determinada forma. (Consultar entrevista a Ana Antunes – Anexo I)

Portanto, concluímos que o principal objetivo desta “Cidade do Talento” para as organizações é comunicar uma imagem inovadora, interessada, surpreendente e motivante. É cada vez mais importante para as grandes marcas passar essa imagem, mas para a comunicação ser eficaz também é muito importante que essa imagem corresponda à verdadeira cultura da organização. Para verificar qual o perfil de cada organização e comunicá-lo convenientemente a Jason Associates fez uma ação de consultoria para “mapear” a cultura organizacional de cada uma das empresas, de forma a descobrir as suas verdadeiras características e não desiludir as expectativas dos jovens candidatos.

Atualmente, quase dois anos após a sua criação, e um ano depois da nossa conversa com a Ana Antunes, a Cidade do Talento já faz justiça ao nome de “jogo”, muito mais até do que qualquer outro projeto desenvolvido pela Jason Associates com a mesma inspiração. No menu principal, podemos visualizar, desde logo, no centro a “Cidade do Talento”, tal como já a descrevemos. Mas, hoje, temos em baixo uma barra de ferramentas onde, do lado esquerdo, nos podemos registar ou, caso já o tenhamos feito, fazer login na plataforma, e do lado direito, encontramos quatro ícones que nos ligam diretamente a quatro dimensões muito importantes desta plataforma, e onde o jogo está definitivamente presente. O primeiro é o ícone “Talent Cards”, uma forma divertida de preencher o CV com as características pessoais e profissionais dos candidatos através de diversos “desafios”. Nesta secção temos quatro cartas (a propósito, estas “cartas” fazem lembrar bastante um jogo muito popular, chamado Magic, que formou uma forte comu-



Figura 4 - Ranking da “Cidade do Talento” (acessível a 25 de Fevereiro de 2012).

nidade de jogadores internacional), contendo todas elas desafios que pretendem descobrir o nosso perfil pessoal e profissional: a “Talent ID”, que nos dá acesso a quatro desafios, embora apenas três deles estejam desbloqueados de início, ou seja, só poderemos concretizar o último depois de terminar os três primeiros. Depois de preenchido por completo este cartão, seguimos para o “Fit to success – a cultura ideal”, cujo desafio tenta perceber, de acordo com o perfil profissional desenhado previamente no “Talent Card”, qual a cultura organizacional onde o candidato se sentiria mais feliz a trabalhar. A próxima carta, designada de “Side B – as minhas paixões”, contém um desafio que pretende descobrir o nosso perfil recreativo, os nossos *hobbies* e paixões além da vida profissional. E, por fim, a carta “Skills and Knowledge – experiência”, onde revelamos as nossas experiências e percurso profissional. Como se pode perceber, estas quatro “cartas” preenchem todos os campos de um CV completo, que poderá ser exportado desta plataforma num formato original.

No menu principal, o ícone ao lado das “Talent Cards” é o “Desafios”, área onde são propostos todos os desafios. Note-se que participar nestes desafios tem três vantagens reais para os participantes: *diversão*, *autodescoberta* (a *aprendizagem* tão valorizada pela Geração Y) e *pontos*! Sim, ao participar nestes desafios, os jogadores ganham pontos, ao mesmo tempo que preenchem os “Talent Cards” com as suas características, mas estes pontos valem de facto alguma coisa real, pois podem ser trocados por artigos ou serviços concretos, que a Talent City propõe na sua “Loja” (o quarto ícone no canto inferior direito). Entre os itens reais que se podem trocar na loja, temos quatro categorias principais: livros, workshops, conferências e assinaturas digitais. Mais uma vez as propostas da Talent City vão no sentido de promover a aprendizagem e o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos jovens.

Mas os pontos não são os únicos princípios de jogo, pois encontramos também nesta plataforma *diversos níveis* de desenvolvimento, *badges* ou troféus, um *ranking* geral que situa sempre o utilizador (consultar Figura 4) e, enquanto respondemos aos desafios, uma bem visível e omnipresente *barra de progressão*. Além destes elementos existem ainda muitos outros de jogo, como por exemplo a tendência para a Talent City estar a tornar-se num “social gaming”. Existe por exemplo uma funcionalidade na “Cidade do Talento” em que se pode convidar alguns amigos que também estejam registados no *site* a deixar *tags*, ou seja, mensagens associadas ao perfil do utilizador que os pediu a dar

um testemunho real sobre si. Além disso, alguns desafios têm de ser jogados em conjunto com amigos.

Para terminar a referência a este excelente exemplo de ludificação nos programas de recrutamento das organizações, apenas referir que tivemos muita pena de não poder perceber do lado dos utilizadores qual a sua experiência em relação a esta plataforma, se a sua motivação aumentou ou não, mas parece-nos que o *site* é, evidentemente, muito estimulante, tanto sensorialmente como intelectualmente. De qualquer forma, fica a nota de que este talvez seja nacional e internacionalmente um dos melhores casos de estudo da ludificação.

4.4 – O caso da Rede Contacto (Sonae)

A Sonae é hoje o maior empregador do sector privado no mercado português. É uma das maiores e mais modernas organizações portuguesas, atuando nas mais variadas áreas de negócio, desde o retalho, às telecomunicações, à indústria, ao investimento, etc. Tentando resumir um pouco a sua já longa história, a Sonae nasce em 1959 na área industrial da produção de termolaminado, mas é nas décadas de 80 e 90, aproveitando o exponencial crescimento económico português, que cresce e diversifica os seus negócios ao ponto de, a partir do virar do milénio, se poder internacionalizar, estando atualmente presente nos cinco continentes.

Pode ler-se no *site* corporativo da Sonae o seguinte: “A inovação está na essência dos nossos negócios.” Aliás, além de “inovação”, há palavras que sobressaem da missão que esta empresa se propõe a fazer cumprir, que são “progresso” e “pessoas”. Ora isto remete-nos para uma cultura em que a ambição se traduz na aposta nos melhores recursos humanos, a ambição de aproveitar o melhor neles, isto é, a criatividade, a inovação, o rigor e a eficiência. É essa, pelo menos, a imagem que a Sonae pretende passar ao público em geral.

Para poder alimentar esta política de “Pessoas no centro do nosso Sucesso”, como consta no *site*, a Sonae sentiu necessidade desde muito cedo de criar um Programa de Trainees, ou seja, um programa de recursos humanos que pretende atrair os jovens mais qualificados. Assim nasce, em 1986, o Programa Contacto, que pretendia captar recém-licenciados para as várias áreas de negócio da Sonae. Um dos fatores de atratividade deste programa seria um evento criado de propósito para estes jovens chamado Dia

Contacto, em que os candidatos vão às instalações da Sonae conhecer a organização, a sua estrutura e os seus líderes de perto. Mais recentemente, em 2009-2010, a Sonae sentiu necessidade de criar uma nova ferramenta de atratividade para este programa e fê-lo através de uma plataforma *online* de recrutamento, a Rede Contacto.

Para termos uma visão interna desta, falámos com o Gestor de Projeto responsável desde o início pela Rede Contacto, Roberto Leão. Uma das perguntas que pareceram impor-se nesta conversa foi: o que vos fez sentir necessidade de mudar o método de recrutamento? Foram-nos dadas diversas razões:

A primeira necessidade foi esta: havia uma dessincronia entre as necessidades de recrutamento e o evento do Dia Contacto que acontece uma vez por ano. Não existia um recrutamento júnior além daquela época do ano. Assim mudamos a nossa perspectiva para continuamente comunicar (e não só para aquele grupo restrito de pessoas) e, por outro lado, para servirmos de uma forma mais eficaz as necessidades de recrutamento da Sonae. Por outro lado, notámos algumas fragilidades no Programa Contacto e tínhamos outro objetivo, que era aprender a estar neste mundo das redes. Digamos que a interatividade é um princípio para qualquer relação entre uma empresa e as universidades e achámos que devíamos estar na vanguarda da procura de uma ferramenta própria. (consultar entrevista a Roberto Leão – Anexo I)

Assim, a primeira motivação para a criação da Rede Contacto encontra-se em necessidades de gestão do *timing* do recrutamento de candidatos, pois um evento que ocorre uma vez por mês não coincide muitas vezes com as necessidades de pessoal de uma organização tão grande e diversa como a Sonae. Em segundo lugar, parece que há hoje

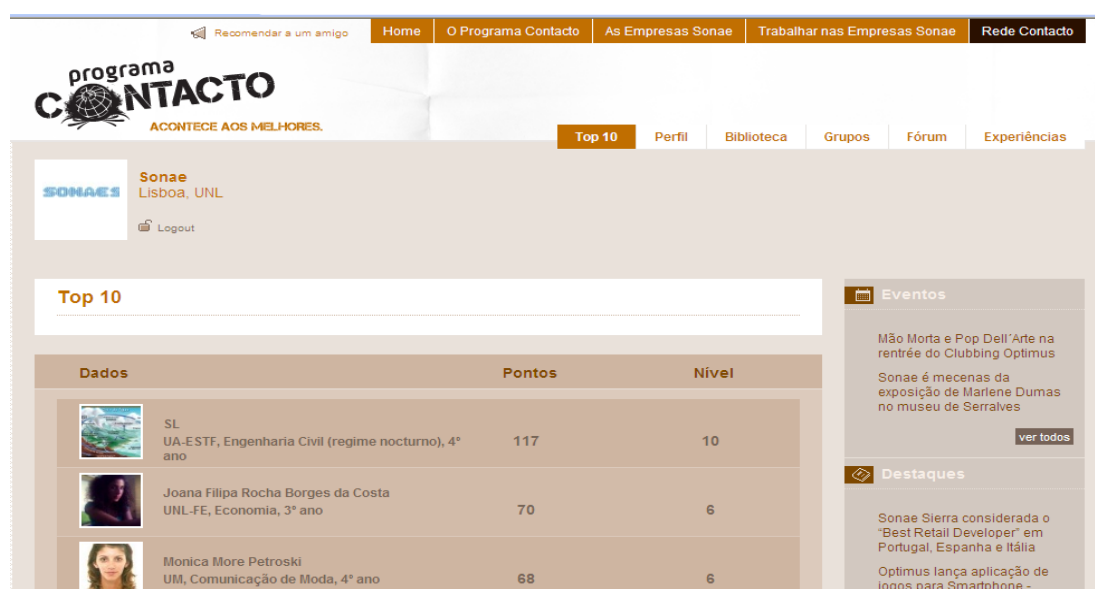


Figura 5 - Ranking Top 10 da Rede Contacto (acessível a 28 de Dezembro de 2010).

uma vontade de diversificar a base do recrutamento, o que foi efetivamente conseguido, dado que de 3 000 candidatos ao Programa Contacto passaram a cerca de 15 000 potenciais candidatos (o número total aproximado de inscritos na Rede Contacto atualmente). Por outro lado, uma necessidade que esta organização sentiu de se adaptar às novas exigências de comunicação das novas gerações como forma de motivar a participação no Programa Contacto. Hoje os jovens precisam de interatividade, de comunicação bilateral, de incentivos e de surpresas constantes, o que de facto não ocorria com os métodos tradicionais de recrutamento e seleção, que eram tudo menos apelativos e surpreendentes.

Relativamente a este último ponto, a Sonae poderia, tal como o próprio Roberto Leão nos explicou, recrutar através de plataformas já criadas e construídas para esse efeito, como o LinkedIn, o Star Trek ou mesmo o Facebook, mas não o fez porque isso seria, provavelmente, pouco inovador e estimulante para os candidatos desta nova geração. Por outro lado, a Sonae poderia também recorrer a serviços externos especializados nessa área, como é o caso da Jason Associates, mas como realçou o nosso entrevistado, a Sonae tem um leque de áreas de negócio suficientemente abrangente para poder criar uma plataforma sua com interesse. Participar na The Talent City (o principal “concorrente” da Rede Contacto) estava fora de questão, pois a Sonae está presente em demasiadas áreas de negócio já representadas nesta plataforma (por exemplo, a PT na área das telecomunicações, área em que a Sonae também atua através da Optimus). Desta forma, viram-se quase obrigados a criar a sua própria plataforma de recrutamento de jovens.

Após uma análise breve ao público-alvo que uma futura plataforma de recrutamento para jovens, chegou-se à conclusão de que atualmente as redes sociais eram um meio muito importante para estes. Por isso, esta plataforma é a simulação de uma Rede Social, tal como o próprio nome indica. Contudo, a ideia da Rede Contacto não continha no seu núcleo o mesmo objetivo das redes sociais, que servem de meio de comunicação entre a multidão, ou seja, são o mesmo que uma praça pública em ambiente virtual. Contrariando toda a tendência dos meios de comunicação das novas gerações, a Rede Contacto apenas permitia a transmissão/receção de informação entre a Sonae e o candidato. Também na entrevista que fizemos a Roberto Leão, questionámos a razão de ser desta incoerência.

RC – Porque é que a intitularam de Rede Social, sem ter na verdade as características de uma Rede Social, como por exemplo comunicar com os utilizadores diretamente e os utilizadores entre si, etc.?

RL – Foi uma opção nossa que teve que ver com o facto de acharmos que a Rede se devia centrar nas funções core para as quais foi eleita como meio e não devia tentar concorrer com coisas com as quais não quer concorrer. Não quer concorrer com outros meios de comunicação interpessoal, por exemplo. Os jovens já tinham outros meios para isso. (...) Ela é um social media, mas que realmente não cumpre todos os parâmetros de uma rede. (consultar entrevista a Roberto Leão – Anexo I)

Em vez disso, para motivar a participação dos candidatos na Rede Contacto investiu-se em princípios de jogo, ou seja, na ludificação. Criou-se um sistema de Quizzes, ou desafios em forma de enigmas ou problemas. Com as respostas e participação nestes Quizzes os candidatos adquirem pontuação. A acumulação de pontos atribui-lhes um lugar no *ranking* Top 10, onde são apresentados os 10 primeiros candidatos mais bem classificados (consultar Figura 5). Esta pontuação também dá acesso a diversos níveis do jogo. São estes, essencialmente, os elementos de ludificação com que a Rede Contacto joga. Porém, é preciso dizer que o faz de uma forma muito pouco apelativa do ponto de vista sensorial. Existe pouca interatividade, com ausência de vídeos ou sons associados a ações. Também visualmente a Rede Contacto não demonstra muito o carácter lúdico de um jogo, tendo uma utilização pouco *user-friendly* e pouca variedade cromática e de formas. O *design* do *site* em si também é pouco convidativo à exploração do mesmo. Resumindo, a utilização do *site* da Rede Contacto baseia-se na publicação de informa-

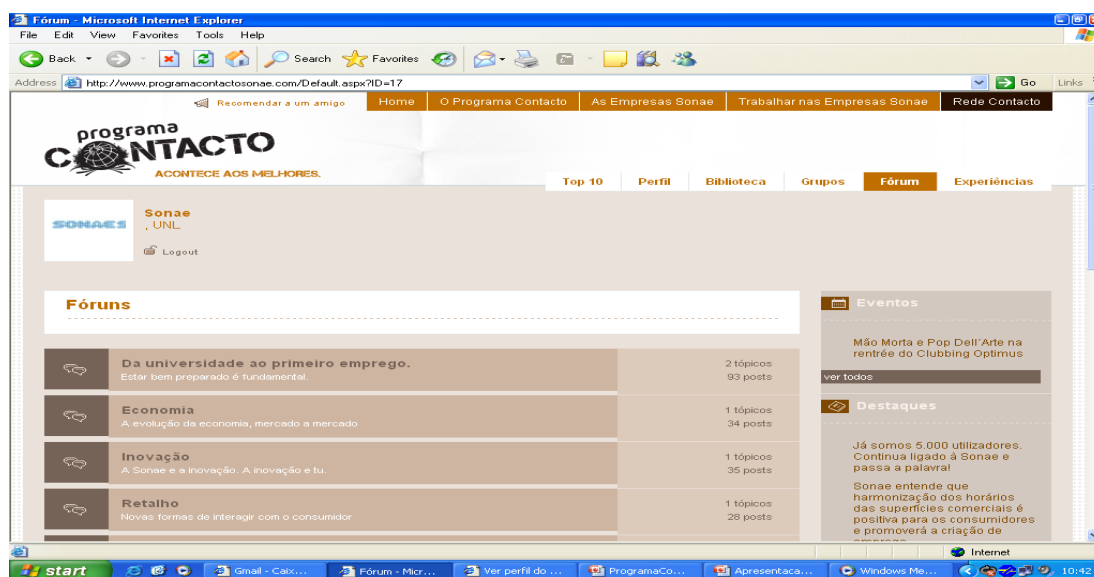


Figura 6 - Fórum da Rede Contacto (acessível a 28 de Dezembro de 2010).

ção em formato de textos por vezes longos. Um bom exemplo disso é o Fórum, onde se pretende que os candidatos intervenham e deem a sua opinião sobre alguns temas levantados pela Rede, tentando assim ter acesso livre às competências *soft* dos candidatos (ou seja, todas as competências que fazem parte da sua personalidade e carácter e não são adquiríveis como as habilitações académicas) (consultar Figura 6).

Quanto à eficácia da Rede Contacto do ponto de vista do recrutamento e seleção, através da nossa conversa com Roberto Leão percebeu-se que é muito reduzida ainda, pois a percentagem de candidatos presentes no Dia Contacto colhidos diretamente da Rede é apenas de 10%. A esmagadora maioria ainda é recrutada e seleccionada através dos meios e métodos tradicionais.

Contudo, segundo o gestor de projeto, *o objetivo é que todo o recrutamento para o Dia Contacto passe pela Rede no futuro.*

Apesar disso, a Rede é assumidamente um projeto para o investimento na comunicação, muito mais do que no recrutamento e

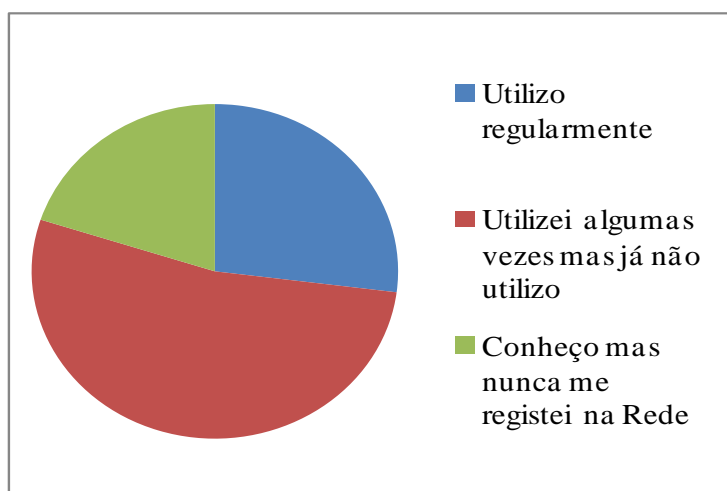
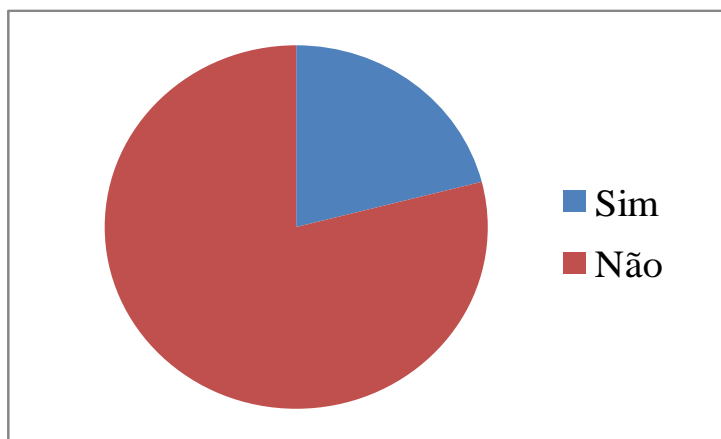


Gráfico 1 – Respostas à pergunta: “Tipo de utilização da Rede Contacto”.

seleção de jovens. Na verdade, estes dois dos últimos são apenas pretextos para reforçar a marca de empregador da Sonae e o conhecimento dos candidatos do grupo Sonae. Quando perguntámos se a Rede tinha até ao momento correspondido às expectativas e cumprido os objetivos que lhe tinham sido propostos, Roberto Leão informou-nos que sim. Uma das razões para essa resposta é que o “buzz” criado nos media foi tão grande que o retorno em publicidade gratuita na comunicação social foi superior ao investimento que a Sonae fez na Rede Contacto. Assim, ao que parece, atualmente compensa ser inovador:

Houve muita cobertura mediática, essa foi uma das vitórias da Rede Contacto. Estamos a falar de um retorno que nós nunca conseguiríamos ter com um investimento em publicidade nos media. Para te dar uma ideia o retorno do investimento em publicidade e através dos media ultrapassa o investimento total na Rede Contacto. (consultar entrevista a Roberto Leão – Anexo I)

Para podermos entender melhor o ponto de vista dos utilizadores da Rede Contacto, elaborámos um questionário *online* (formulário disponível para consulta no Anexo I), no qual tentámos perceber que impressão esta iniciativa da Sonae Ihes tinha deixado. Esse questionário foi divulgado, sobretudo, através da Newsletter mensal da Rede Contacto aos seus utilizadores, mais precisamente 12 131 utilizadores. Além destes, o questionário também foi divulgado aos gabinetes de saídas profissionais e comunicação das principais Faculdades do país nas áreas de interesse da Rede Contacto (Economia, Gestão, Engenharias, Comunicação, etc.), sem que, no entanto, saibamos se a divulgação chegou a ser



feita para as bases de dados de alunos das mesmas. No total, obtivemos 210 respostas ao questionário (entre 09/12/2011 e 02/03/2012), o que nos dá uma amostra que acreditamos ser relevante tendo em conta o universo de potenciais utilizadores a que o questionário foi enviado. A média de idades dos respondentes é de 26 anos, pelo que está dentro do segmento pretendido. Contudo, importa ressaltar que houve 38 questionários, isto é 18% do total de respostas, cujos respondentes indicaram ter acima dos 30 anos. Uma explicação para este facto pode ser a publicidade feita nos meios de comunicação social, que abrange muita gente de idades mais avançadas ou mesmo o facto de, na 3.^a pergunta do questionário, 44% dos respondentes ter afirmado ter conhecido a Rede Contacto através do *site* da Sonae. Além disso, convém recordar que a Rede Contacto, apesar de ter sido criada para um segmento de mercado mais jovem, comporta também divulgação e recrutamento de oportunidades de trabalho de âmbito geral, e não apenas para o Dia Contacto, pelo que pessoas mais velhas poderão aceder à Rede para tomar conhecimento delas. Quanto à distribuição de género, esta é equitativa, existindo 43% de respostas do género masculino e 57% do género feminino.

O questionário, como poderá ser confirmado no Anexo I, foi subdividido em três vertentes, que correspondem a três tipos de utilizadores da Rede Contacto: 27% dos utilizadores (ao todo 57 respostas) afirmou “Utilizo regularmente [a Rede]”, 53% (111 respostas) refe-

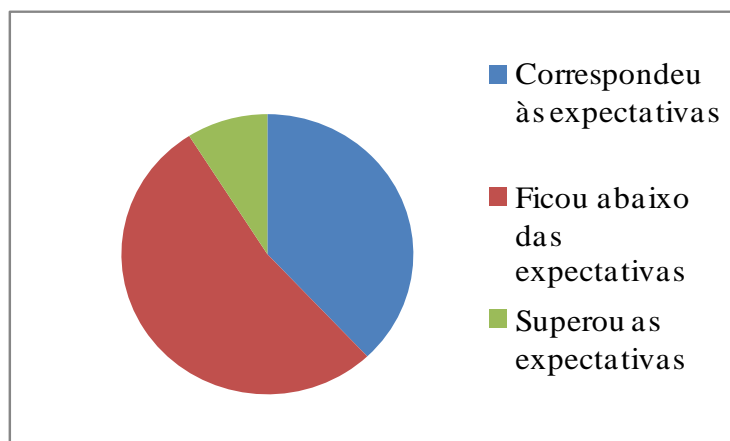


Gráfico 3 – Respostas à pergunta *“Quando acedeste pela primeira vez à Rede Contacto, a experiência.”*

re “Utilizei algumas vezes mas já não utilizo” e 20% (42 respostas) indica “Conheço mas nunca me registei” (consultar Gráfico 1). Isto significa que 80% dos respondentes já tiveram contacto com a rede, pelo menos uma vez. Destes 80%, 79% indicaram que não conheciam outras plataformas/jogos de recrutamento e seleção similares à Rede, contra 21% que conheciam (consultar Gráfico 2).

Em geral, a opinião dos utilizadores é positiva acerca da iniciativa Rede Contacto, no sentido em que, seja qual for a relação que com ela mantêm – mais ou menos regular – a verdade é que a consideram uma ideia inovadora, motivante e dinâmica. Quando perguntámos aos utilizadores regulares se as regras de funcionamento e objetivos da Rede Contacto eram claros desde o início, uma esmagadora maioria (82%) respondeu que sim. Por outro lado, a maioria destes respondentes (37) indica também que a experiência, o desafio ou a competição foram o motivo que os levou a participar nos Quizzes/debates e não qualquer processo de recrutamento ou seleção e 74% (42 pessoas) achou os Quizzes “estimulantes”. Quanto ao sistema de feedback e pontuação desses mesmos Quizzes, houve três adjetivos que se destacaram (tiveram acima de 30%) na escolha dos respondentes para o classificar, que foram “Justo”, “Motivante” e “Adequado” (note-se que são todos positivos). Por fim, relativamente ao último elemento de ludificação da Rede Contacto, o Top 10, uma grande maioria dos utilizadores regulares (68%) considerou, de modo positivo, que esta tabela motiva a continuar a jogar.

Embora os utilizadores não sejam maioritários entre os inquiridos, surpreendeu mesmo assim a forma positiva como estes se referiram à Rede, o que nos fez questionar o que os levaria a isso, já o *site* apresenta vários problemas de navegação ou mesmo

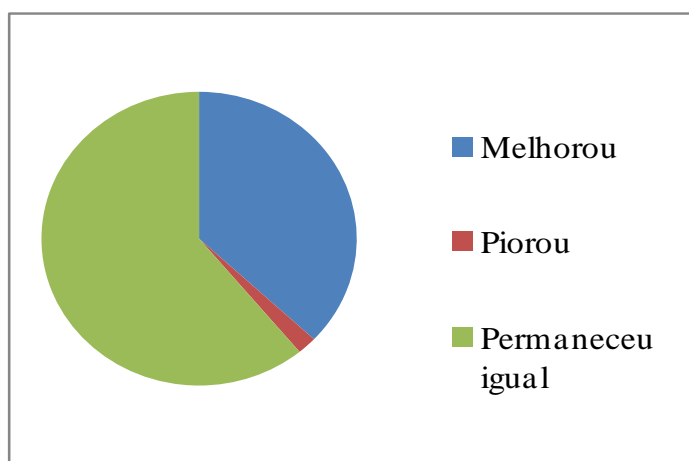


Gráfico 4 – Respostas à pergunta: “*Depois desta experiência, a tua opinião sobre a Sonae:*”

técnicos, como já referimos, para além da falta de estímulo sensorial, em comparação com outras plataformas do género. Por um lado, como já referimos, parece-nos que a resposta pode estar no facto de 18% dos respondentes pertencer a uma faixa etária fora da Geração Y (acima dos 30 anos), que estará mais disponível

para este tipo de apresentação *online*, mais estática e pouco interativa. Por outro lado, notámos pelas respostas abertas de comentário, que muitas destas pessoas foram as que responderam através da divulgação da Newsletter da Rede Contacto, pelo que pensaram estar a responder diretamente à Sonae (embora na própria Newsletter informasse o contrário...), o que pode ter condicionado as respostas dos inquiridos, pensando que estavam a reduzir as suas hipóteses de serem recrutados.

Todavia, a maioria dos utilizadores (53%) indicou, como já referimos, que utilizou algumas vezes, mas já não utiliza a Rede. Para 53% do conjunto destes utilizadores a Rede Contacto ficou abaixo das expectativas (consultar Gráfico 3). Quando lhes perguntámos porque é que deixaram de utilizar a Rede, as três respostas mais escolhidas foram “Não percebi o objetivo da Rede” (27 respostas), “A navegabilidade é pouco *user-friendly*” (30 respostas) e “A Rede não avalia as minhas competências” (32 respostas). Porém, quando lhes perguntámos o que achavam deste método, em comparação com outros que já tivesse, experimentado, a resposta foi expressiva, com ambas cerca de 60%, duas hipóteses destacaram-se: “inovador” e “interessante”. Ora, a análise destes dados apontam para que uma má construção da própria Rede em termos de comunicação e usabilidade, mais do que uma falta de empatia com a ideia em si mesma, é o motivo que leva as pessoas a “desistir” de participar na Rede Contacto.

Contudo, a imagem da Sonae parece não ter sido afetada de forma negativa, muito pelo contrário. Interrogámos os utilizadores que da Rede sobre se a experiência da Rede Contacto modificou a sua opinião acerca da Sonae e uma grande maioria, mais concretamente 61%, afirmou que permaneceu igual (consultar Gráfico 4). Esta resposta poderá

estar relacionada com o facto de a maioria (93%) também estar de acordo quanto a a Rede Contacto estar de acordo com a cultura da Sonae, no sentido de revelar uma aposta forte na inovação. Independentemente de serem utilizadores da Rede Contacto ou não, houve questões transversais a todos os inquiridos, que nos permitiram tirar conclusões muito importantes. A primeira questão foi: “É positivo lançarem-te desafios, com base nos quais ocorre um processo de seleção?”. As respostas foram denunciadoras de uma tendência clara para o “Sim”, que ganhou com 89%, contra 11% do “Não” (consultar Gráfico 5). Por outro lado, quando perguntámos “O que achavas de todos os processos de seleção fossem um jogo?” e “O que achavas se o teu chefe te pedisse para atingir objetivos (individuais ou em equipa através de um jogo?”, as respostas coincidiram sobre três opções comuns nas duas respostas: “Motivante”, “Divertido” e “Melhorava o meu desempenho”.

Por fim, uma pergunta fundamental para o nosso estudo, que também foi colocada a todos os 210 questionados foi a seguinte: “Jogar é o oposto a trabalhar?”. As respostas foram igualmente esclarecedoras, sendo que 84% considerou que “Não” e apenas 16% que “Sim” (consultar Gráfico 6). Tentámos aprofundar a nossa compreensão acerca destas respostas com duas perguntas de resposta aberta e obtivemos respostas muito interessantes. Percebe-se que os adeptos do “Não” consideram que objetivos, competição, desafios, experiência, risco, diversão e gestão de recursos são tudo elementos comuns entre o mundo do trabalho e o mundo dos jogos. Houve até uma resposta curiosa e original, que dizia apenas isto: “Manter-nos vivos = manter o emprego; somar pontos = subir na carreira”. Quanto aos que optaram pelo “Sim”, foram muito citadas palavras como responsabilidade (como oposição a jogo/brincadeira), assim como obrigação e escolha, como sinónimos, respetivamente, de trabalho e jogo.

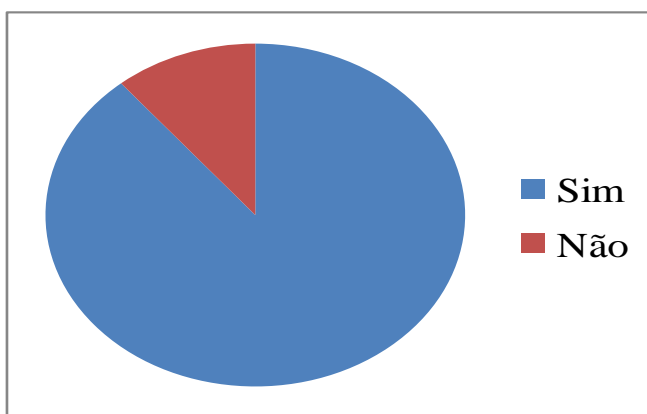


Gráfico 5 – Respostas à pergunta: *“É positivo lançarem-te desafios com base nos quais ocorre um processo de seleção?”*

Assim, podemos concluir que a esmagadora maioria dos inquiridos não concorda com a afirmação de que o jogo é o oposto a trabalhar, bem pelo contrário. Contudo,

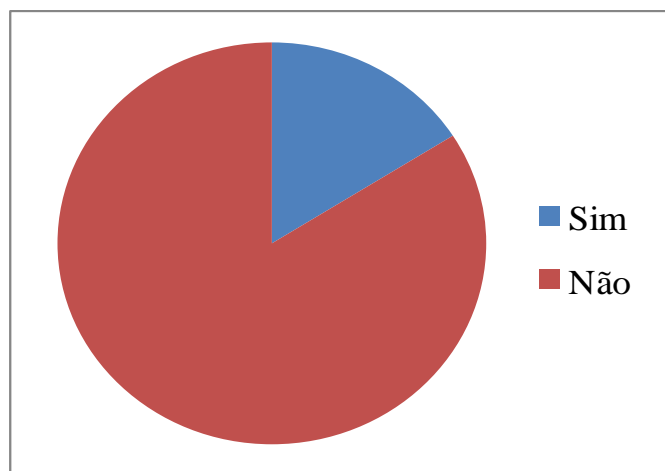


Gráfico 6 – Respostas à pergunta: *“Jogar é o oposto a trabalhar?”*

também parece verdadeira a nossa afirmação de que ainda na mentalidade de algumas pessoas a ideia de que: trabalho = obrigação / aborrecimento / responsabilidade e jogo = brincar / escolher / relaxar. Adiantamos a possibilidade de esta dicotomia estar relacionada ainda com os 18% de respondentes que não pertencem à Geração Y.

Para terminar, a Rede Contacto parece ter sido um bom investimento para a Sonae, pois, mesmo com a pouca dinâmica que o *site* apresenta aos utilizadores, que, na sua maioria, considerava que o *site* poderia estar mais bem construído, a opinião geral dos respondentes é positiva pela iniciativa e inovação demonstradas. O que significa que, na pior das hipóteses, a Sonae consolidou a imagem de organização empreendedora e inovadora que é a sua imagem de marca junto de um público muito sensível a esse género de iniciativas, pelo que, ao que parece, o saldo só poderá ser positivo. Mais que não seja, do ponto de vista da marca do empregador, a Sonae sairá sempre beneficiada deste investimento.

4.4.1 – A situação atual da Rede Contacto

A Rede Contacto está a passar (no momento em que se escreve esta dissertação) por um momento de mudança profunda, que nos foi anunciada na entrevista com o Gestor de Projeto Roberto Leão:

Vai haver muito mais media (vídeos, fotografias, etc.), mais interatividade entre participantes, não sei se será direta, mas vai ser maior, como já disse, vamos aumentar a complexidade dos desafios, reduzir o número e aumentar a recompensa. Por outro lado, vamos melhorar o perfil das pessoas, fazermos mais por elas e saber coisas mais interessantes sobre elas. Os mecanismos de seleção, os jogos, terão cada vez mais a ver com determinadas coisas que nós valorizamos porque são o fito cultural da Sonae. Vamos cada vez mais avaliar essas coisas. Como é que as pessoas têm uma identidade cultural que tem que ver com o nosso grupo de empre-

sas? Até que ponto demonstram outras competências, como a criatividade ou o gosto pelo negócio? (consultar entrevista a Roberto Leão – Anexo I)

Assim, as alterações planeadas pelos responsáveis da Rede desde há vários meses atrás, passavam por muito mais comunicação (no sentido bilateral do termo), muito mais interatividade, e relativamente ao jogo, vai-se reduzir drasticamente o número de desafios, aumentar a complexidade e a recompensa associada aos mesmos. Os mecanismos de jogo (e de seleção) irão muito mais ao encontro de uma seleção que promova os candidatos que culturalmente se identifiquem com os valores da Sonae. Uns meses depois de os questionários terem sido lançados, a Rede Contacto mudou visual e estrategicamente, pelo que temos de fazer aqui a ressalva de que a Rede Contacto que se encontra *online* na atualidade¹⁰ já não é a mesma que os nossos respondentes analisaram. As mudanças que ocorreram foram muito ao encontro daquelas anunciadas pelo gestor Roberto Leão e acima transcritas. Podemos afirmar que, agora, a Rede se assemelha mais a uma verdadeira rede social. Para começar, mal fazemos login na Rede encontramos uma espécie de mural designado de *In Touch*, onde aparecem as últimas novidades, nomeadamente mensagens dos participantes, atualizações dos perfis dos outros participantes na Rede ou mesmo mensagens dos gestores da rede para os participantes. A Figura 7 mostra essa primeira imagem que encontramos ao aceder à Rede e, desde logo, uma coisa salta à vista: o colorido desta nova apresentação visual, em comparação

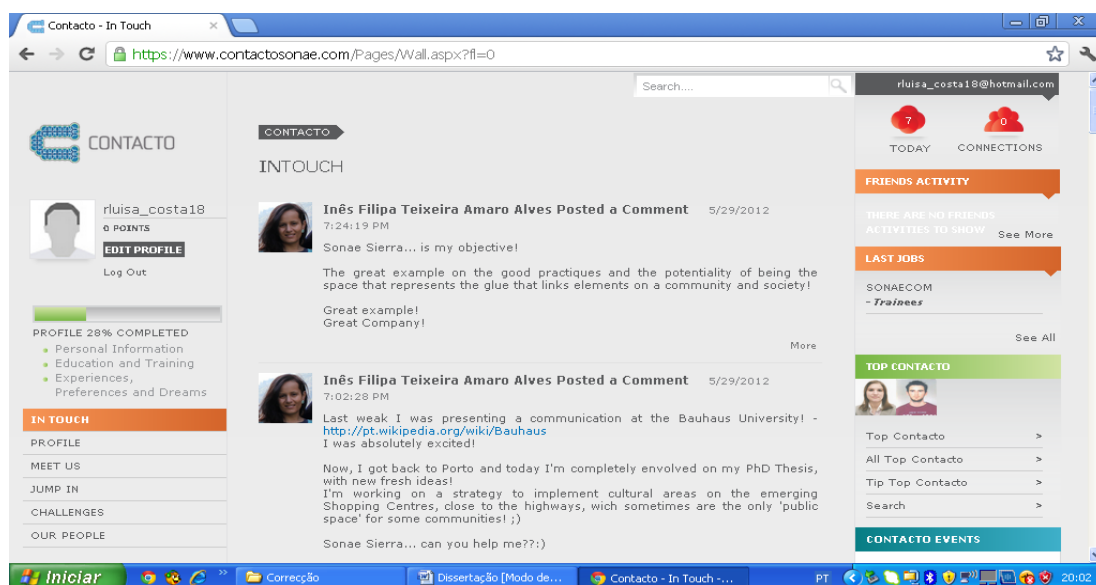


Figura 7 – In Touch da Rede Contacto à data de publicação da dissertação.

¹⁰ Disponível em <https://www.contactosonae.com/>, em maio de 2012.

com a versão quase monocromática anterior. Só isto já torna a Rede Contacto muito mais estimulante hoje do há uns meses atrás.

Contudo, não é preciso um grande esforço de análise para perceber também uma outra alteração importante: hoje, a língua oficial da Rede Contacto é o inglês e não o português da versão anterior. Do ponto de vista da Sonae, este é um passo para a internacionalização da marca Sonae, mas, por outro lado, aproxima a Rede Contacto do mundo dos jogos de vídeo, pois grande número destes não chega a ser traduzido, sobretudo os jogos *online*. Mas as similitudes com os jogos de vídeo não terminam aqui. Nesta mesma página inicial, do lado esquerdo, logo abaixo da apresentação do nosso perfil, encontra-se uma barra de progressão, que nos mostra, à medida que vamos preenchendo o nosso perfil pessoal e profissional, a nossa evolução em percentagem. Em cima, ao lado da janela onde apareceria a foto do jogador, temos também a seguinte informação: “0 POINTS”.

Em baixo, encontramos um pequeno menu com cinco opções:

1. PROFILE – onde o jogador pode preencher o seu perfil.
2. MEETUS – onde o jogador pode conhecer melhor a Sonae e todas as suas áreas de negócio, assim como o próprio Programa Contacto.
3. JUMPIN – subdivide-se em “CARREAR TIPS” e “JOB OFFERS”. O primeiro espaço serve para exposição de conselhos profissionais e o segundo é onde são publicadas as oportunidades de trabalho oferecidas para o Grupo Sonae.
4. CHALLENGES – desafios lançados aos participantes da Rede Contacto.
5. OUR PEOPLE – onde estão vídeos de apresentação de alguns dos colaboradores da Sonae mais representativos da cultura do grupo. É possível os participantes inscritos na Rede comentarem estes vídeos.

Da mesma página inicial, podemos aceder também ao *ranking* de participantes da Rede, que já não se chama “Top 10”, mas sim Top Contacto. Este *ranking* contemplar apenas o participante mais bem classificado, como mostra a Figura 8, ou um conjunto dos melhores classificados (seleccionando a opção “All Top Contacto”). Dentro desta secção da Rede temos ainda a possibilidade de aceder a alguns conselhos que a Rede disponibiliza aos participantes para alcançarem o Top Contacto, ou a possibilidade de convidar amigos para Rede Contacto através da opção “Search” ou contactar com os outros participantes da Rede Contacto.

Para tentar entender melhor as alterações sofridas na Rede, questionámos o nosso contacto na Rede, a Marta Oliveira, que é a responsável pela atualização da Rede e o acompanhamento em tempo real das participações dos candidatos. Queríamos saber, em termos de mecânicas de jogo e pontuação, quais as alterações que o site tinha tido. Assim, apercebemo-nos de que as principais mudanças na Rede têm a ver com a forma de obter pontos, que se tornou muito mais diversificada – os participantes recebem pontos, não apenas por participar em desafios, mas também, por exemplo, por preencher o seu próprio perfil na totalidade ou por convidar amigos para a Rede Contacto). Quanto aos jogos, o menu “Challenges” apresentará os futuros desafios das Empresas Sonae (fórum aberto, quizzes e jogos flash) e a pontuação atribuída valorizará muito mais a qualidade da participação do que a quantidade. Por outro lado, a Rede Contacto permite agora muito mais interação social, não apenas através de botões de *social sharing*, como também possibilitando a criação de uma Rede de Contactos de cada participante.

Como se pode ver pela análise e ilustrações do site da Rede Contacto, o nosso contacto na Sonae, Roberto Leão, não nos mentiu quando nos deu uma ideia de qual o futuro da Rede Contacto. E a verdade é que, hoje, a Rede Contacto, contém uma vertente muito mais comunicacional, não só entre a Sonae e os participantes, como entre os próprios participantes. Agora sim, a relação entre a Rede Contacto e uma rede social, como anunciado desde o início na apresentação deste projeto, se tornam evidentes. Contudo, não deixa de ser interessante que, embora a aposta seja, claramente, em uma maior

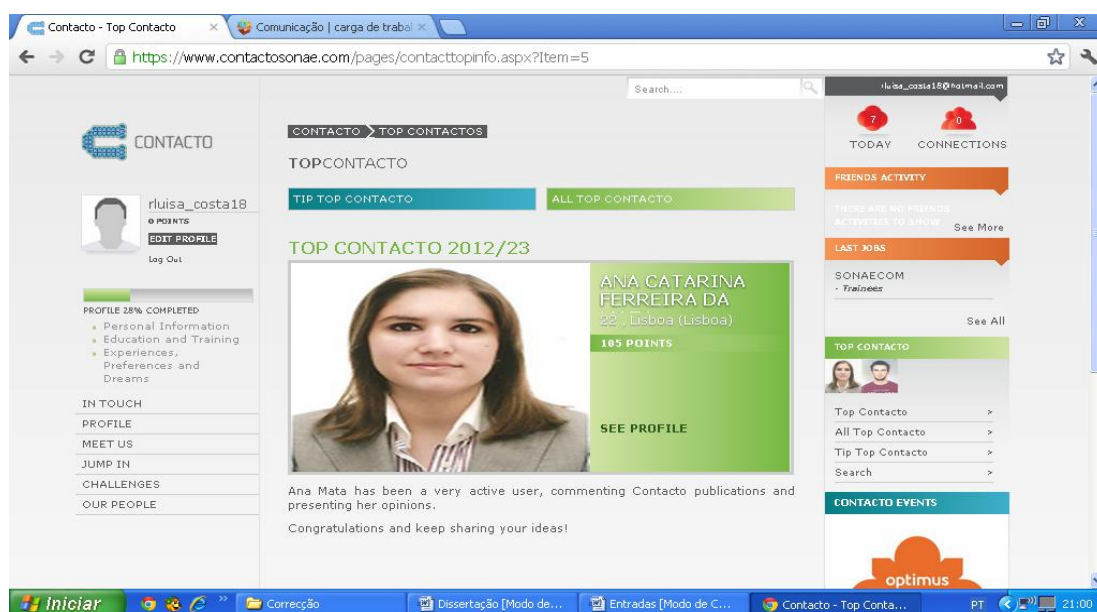


Figura 8 – Top Contacto.

conetividade, a verdade é que os estrategas da Rede Contacto, continuam a considerar essencial a vertente “jogo”, como forma de motivação dos participantes, mas também como forma de pôr à prova as suas competências e interesses:

Os mecanismos de seleção, os jogos, terão cada vez mais a ver com determinadas coisas que nós valorizamos porque são o fito cultural da Sonae. Vamos cada vez mais avaliar essas coisas. Como é que as pessoas têm uma identidade cultural que tem que ver com o nosso grupo de empresas? Até que ponto demonstram outras competências, como a criatividade ou o gosto pelo negócio? (consultar entrevista a Roberto Leão – Anexo I).

Conclusão

O primeiro grande teórico do jogo, Johan Huizinga, via o jogo como consequência natural da evolução das civilizações humanas. Um pouco mais tarde, Caillois analisou o jogo do ponto de vista conceitual, não como uma entidade associada às expressões culturais coletivas dos povos, mas como uma entidade independente destas. Da nossa perspectiva, no século XXI é chegado o momento de começarmos a pensar no jogo como causa, como desencadeador de ações e reações humanas, de pensarmos nas consequências do jogo, e em como podemos usá-las para nosso proveito. É dentro desta nova abordagem teórica dos jogos que esta investigação se encontra.

Partindo de alguns pressupostos teóricos, esta investigação tenta provar que, num futuro não muito longínquo, o jogo será uma parte integrante dos métodos de trabalho como forma de aumentar a produtividade dos trabalhadores em alguns setores. Para fundamentar esta hipótese tentámos responder a três questões iniciais. A primeira é: será o jogo o oposto de trabalho ou terá com este alguns pontos de contacto, complementando-o em certa medida? A segunda é: serão os trabalhadores de elevadas qualificações que detêm maior poder de negociação dentro do *puzzle* de influências de que é constituída uma organização? Ou, sobretudo devido à conjuntura económica atual, essa tendência estará a inverter-se de novo? E, por último, a terceira interrogação é a seguinte: o que terá a nova geração (*Millennial*, *Y* ou *Gamer Generation*), cujo principal *media* de entretenimento foram os jogos de vídeo, de diferente em relação às anteriores? De que forma isso afeta a sua produtividade? Será esta nova geração suficientemente voluntariosa para os exigir [os estímulos] na sua vida profissional?

A primeira questão, parece, a nosso ver, ser a que reúne maior consenso, não apenas junto dos teóricos dos jogos, como dos utilizadores, pelo menos pelo conjunto de respostas que conseguimos obter dos utilizadores da Rede Contacto, a quem colocámos esta pergunta concreta. A esmagadora maioria (84%) declarou que jogar não é o oposto a trabalhar. Podemos encontrar uma explicação para os 16% de utilizadores que declarou que sim na minoria de respondentes que já não pertence à faixa etária que corresponde à da *Gamer Generation*. E, efetivamente, como no capítulo 3 argumentámos, tudo indica que a velha oposição entre divertimento e trabalho não encontra eco nos nossos dias, pelo menos para os mais novos. A verdade é que estes parecem ver na sua vida profissional, não apenas uma forma de ganhar dinheiro e ser bem-sucedido, mas

também um meio de autorrealização, o que nos faz pensar que precisam de ver nela uma forma de diversão.

Esta noção de que os jogos têm bastante em comum com o mundo do trabalho, podendo mesmo ser complementares um do outro, é corroborada pela grande maioria dos teóricos que consultámos (Csikszentmihalyi, 2003; Reeves, Reed, 2009, entre outros), em aspetos como a necessidade de definição de objetivos muito claros, não apenas individuais como coletivos e não apenas de médio como de longo prazo, de modo a estimular o sentido de missão dos jogadores/trabalhadores; a necessidade de *feedback* constante acerca da realização das tarefas, de modo a ir melhorando o desempenho; o estabelecimento de objetivos para os quais as competências do jogador/trabalhador estejam adequadas na justa medida, de modo a evitar a sua ansiedade ou desmotivação; o conhecimento prévio das regras e o cumprimento exato das mesmas, que dá um sentimento de controlo sobre o jogo/trabalho, essencial para um elevado rendimento dos jogadores/trabalhadores; e a imposição de um tempo e espaço próprios para o desempenho do jogo/ trabalho. Como se vê, onde os jogos conseguem ganhar a atenção dos jogadores é onde, em geral, o trabalho perde no empenho dos trabalhadores, pois em muitas organizações, as condições acima descritas não se reúnem.

A segunda questão é a única que não parece ter uma resposta linear no sentido afirmativo, pois depende de diversos fatores. Em primeiro lugar, esta questão só poderia colocar-se em áreas de atividade em que o trabalhador é de facto muito valorizado, por deter conhecimentos que mais ninguém detém, sejam conhecimentos técnicos ou seja a sua rede de contactos, por exemplo, o que faz dele quase insubstituível. As áreas em que esta situação se verifica mais frequentemente, são as ligadas à chamada indústria do conhecimento, como a indústria farmacêutica ou a da tecnologia de ponta. E, dado que estes trabalhadores são uma fatia muito pequena do bolo que constitui toda a massa de trabalhadores no ativo, a nossa resposta à segunda pergunta de partida seria eventualmente negativa. No entanto, parece-nos, as empresas não perderiam o seu tempo e dinheiro em plataformas de jogos para atrair trabalhadores em tempos de crise se não tirassem alguma vantagem comercial das mesmas. Para as organizações, neste momento, estas plataformas podem ser uma simples jogada de marketing positivo. Este é o caso, ao que nos pareceu, da Sonae com a Rede Contacto. Contudo, na nossa opinião, poderá haver (ou, pelo menos, deveria haver) organizações que vejam nestas plataformas algo mais, e considerem que é necessário desenvolver armas muito fortes de atra-

ção dos melhores trabalhadores em potencial para conseguir fazer face aos tempos difíceis que vivemos. Assim, uma situação económica pouco favorável (e a elevada taxa de desemprego que com dela advém) pode explicar a diminuição de poder negocial dos trabalhadores em geral, mas, visto de uma perspetiva mais estratégica, poderia também justificar um aumento do investimento no recrutamento e seleção dos melhores trabalhadores, de modo a conseguir fazer frente a uma situação de crise bastante penalizadora para todos os setores de atividade. Deste modo, da nossa perspetiva, dependendo da estratégia da organização em causa, pode verificar-se um incremento deste tipo de técnicas e meios de atração de talentos. E, de facto, até ao momento de publicação desta dissertação, verifica-se um incremento do investimento nestas plataformas, que são cada vez mais e com maior qualidade (veja-se o exemplo da Rede Contacto e da sua total remodelação, exposta e comentada a na secção 4.4.1 deste trabalho e na entrevista a Roberto Leão – Anexo I).

Consideramos ter respondido convenientemente à terceira interrogação que nos colocámos: sim, ao que parece, a nova geração, designada por *Gamer Generation* (pois os jogos de vídeo foram o *media* de entretenimento com principal influência no seu crescimento) é ligeiramente diferente das anteriores. Contudo, sendo, por um lado, os jogos de vídeo um produto da cultura ocidental do século XX, a geração que bebeu desse mesmo *media* a sua mundividência não poderia deixar de revelar as características e ambições das gerações precedentes, elevadas, porém, ao expoente máximo. Entre estas características, podemos salientar a sua vontade de contribuir para uma missão coletiva de grande envergadura, confiança, otimismo, pragmatismo, pensamento estratégico, intensa competitividade, e amor genuíno ao mérito. Além disso, também são bastante tensos e irritáveis e precisam de estímulos constantes, não apenas sensoriais como intelectuais, pois aborrecem-se com muita facilidade. Conhecer as suas motivações e expectativas é essencial, pois além de os empregadores precisarem de saber o que move esta nova geração, têm também todo o interesse em tirar o melhor partido do seu elevadíssimo potencial. Além do mais, estes jovens tornar-se-ão líderes experientes daqui a, no máximo, umas décadas, e, com certeza, hão de fazer com que determinadas mudanças sejam implementadas. E, pela lógica do curso natural das coisas, grande parte dessas mudanças fará com que o local de trabalho partilhe cada vez mais características com um jogo. A este processo, que pode levar alguns anos, nós chamámos de ludificação do local de trabalho.

Já referimos no início desta conclusão que este trabalho surge dentro de uma nova abordagem teórica dos jogos, que começa agora a pensar no jogo como um desencadeador de ações e reações no Homem. O jogo, que é desde há milénios um treino das aptidões físicas e intelectuais humanas, tornou-se atualmente, com os jogos de vídeo, um contexto em que o ser humano consegue dar o seu melhor e mostrar todas as suas capacidades e competências mais relevantes. Assim, começamos finalmente no século XXI a estudar o jogo como remetente de uma série de consequências positivas no ser humano, que poderiam ser aproveitadas em determinados contextos, para fins bastante importantes para a vida em sociedade.

Como já foi também referido nesta dissertação, o facto de este tema [a aplicação do jogo à motivação dos trabalhadores no local de trabalho] ser tão pouco estudado até ao momento no contexto científico-académico, torna esta investigação bastante ampla e diversa, tentando acima de tudo abordar os variadíssimos campos intervenientes na questão, tentando apenas servir de pequena introdução a um tema que reconhecemos ser demasiado complexo para a profundidade deste grau de ensino. Desta forma, percorremos um trajeto teórico que toca as áreas da economia, da psicologia, da sociologia, da história, entre outras. Ora este facto, apesar de aumentar consideravelmente a dificuldade de elaboração deste trabalho, aumentou também, esperamos nós, o interesse geral do mesmo.

Como ilustração para o presente trabalho de investigação foi escolhido um caso de estudo de processos de recrutamento e seleção. O motivo desta opção é claro: apesar de, como já aqui referimos, a ludificação estar atualmente a tornar-se transversal aos vários departamentos das organizações, a Gestão de Recursos Humanos (e, dentro desta, a área do recrutamento e seleção) é um campo fértil à aplicação de processos e princípios de ludificação, pois um jogo e um processo de seleção têm em comum a imposição de obstáculos e, através deles, a filtragem dos melhores concorrentes. Quando usado no contexto de um processo de seleção, um jogo poderá ainda permitir, mais do que qualquer método tradicional, conhecer melhor os candidatos, testá-los e verificar se correspondem verdadeiramente ao perfil desejado. Além disso, pareceu-nos bastante relevante do ponto de vista teórico que a maioria dos exemplos de ludificação venha da área do recrutamento e seleção, pois consideramos que estes, dado que servem para contratar os futuros trabalhadores das organizações, poderão também revelar-se um pronúncio das

condições que estes trabalhadores irão reclamar no local de trabalho, pelo que nos pareceram um bom ponto de partida para um tema tão pouco estudado até ao momento.

Do nosso ponto de vista, a presente investigação poderia ter uma amostra mais alargada, que contemplaria a análise dos três casos de plataformas para recrutamento de jovens com recurso a processos de ludificação citados neste trabalho. Apesar de ser essa a nossa intenção inicial, apenas conseguimos que a Jason Associates nos concedesse uma entrevista com uma das consultoras, Ana Antunes (consultar entrevista no Anexo I), não conseguindo portanto obter a perspetiva dos utilizadores, e não conseguimos contactar a L'Oréal. Fica, porém, uma análise dos três *sites*, que pode deixar uma ideia bastante consistente da crescente presença da ludificação no recrutamento e seleção de jovens qualificados. Não obstante, obtivemos, a colaboração total dos responsáveis da Sonae para a construção do caso de estudo da Rede Contacto. Apesar de esta ser, das três plataformas de recrutamento, aquela que assumidamente menos investe nos mecanismos de jogo, conseguimos bons indicadores por parte dos utilizadores para sustentar a nossa argumentação sobre as transformações no mundo do trabalho. Contudo, não podemos deixar de notar que analisar a interação dos utilizadores com as outras duas plataformas seria mais interessante, pois, do ponto de vista das mecânicas e estratégias de jogo, estas são bastante mais ricas. Talvez alguém consiga prosseguir e complementar esta investigação com a análise, tanto da perceção dos utilizadores destas duas plataformas, como da visão e estratégia dos organizadores das mesmas.

Apesar das limitações deste trabalho de investigação, acreditamos ter conseguido pelo menos comprovar dois dos pressupostos iniciais. Partindo da análise das respostas, tanto de Roberto Leão e Ana Antunes, como dos utilizadores da Rede Contacto, podemos afirmar, em primeiro lugar, que a maioria das pessoas recebe com entusiasmo a possibilidade de ver o jogo mais presente no mundo do trabalho, com o qual, tal como afirmámos antes, consideram ter muitos elementos em comum. Efetivamente, tanto trabalhadores como empregadores aparentam estar abertos à integração de mecanismos de jogo no local de trabalho. Portanto, concluímos que as barreiras culturais que nos impedem de investir no jogo como fonte de motivação são cada vez menos importantes. Esta é, parece-nos, uma conclusão importante, sobretudo para vencer o medo de arriscar, que está muito enraizado em muitas culturas, designadamente na cultura portuguesa. Em segundo lugar, podemos concluir pela recente proliferação de plataformas *online* de recrutamento de jovens, que as organizações se aperceberam recentemente da importân-

cia que os estímulos que os jogos proporcionam aos jovens têm para eles, tentando responder a essa necessidade com recurso a um crescente processo de ludificação do recrutamento e seleção da nova Geração Y.

Concluimos também das entrevistas que nos foram concedidas pelas organizações estudadas que, em grande parte, a ludificação no recrutamento e seleção é, atualmente, sobretudo, um investimento na imagem e comunicação das organizações. O principal objetivo destes jogos de recrutamento e seleção é, para as empresas, comunicar uma imagem inovadora, surpreendente e motivante, objetivo esse que tem sido alcançado com grande sucesso, dada a novidade de que este tipo de aplicações se reveste ainda. Contudo, permanece a questão que apenas será respondida daqui a, talvez, uma década: será que os jovens recrutados através deste método irão querer reproduzir este modelo mais tarde no desempenho das suas funções?

Da nossa perspectiva, os três exemplos de plataformas que referimos neste trabalho não provam, mas reforçam a nossa suspeita inicial de que, no futuro, o *design* e mecânicas de jogo estarão muito presentes no local de trabalho a todos os níveis, mas mais provavelmente como um complemento importante para aumentar a produtividade dos trabalhadores, pois se estes jovens são recrutados e selecionados através de um processo de recrutamento e seleção ludificado, o mais lógico é que pretendam obter o mesmo grau de motivação e propósito que encontraram nessa fase, dentro das organizações e durante o desempenho das suas funções. Conseguir fazê-lo seria, sem dúvida, uma vantagem para as organizações e um motivo de satisfação para os trabalhadores. Em linguagem empresarial moderna, esta é uma situação de *win-win*, que é o resultado ideal de qualquer negócio.

Temos esperança de que, em primeiro lugar, o trabalho desenvolvido nesta dissertação possa abrir caminho a outras investigações e debates sobre os possíveis benefícios da aplicação de mecanismos de jogos aos métodos de trabalho. Tentámos aqui efetuar uma pequena compilação dos temas que nos pareceram mais relevantes para iniciar o debate acerca da utilidade do jogo na vida profissional. Achamos que seria interessante estudar alguns dos aspetos que ficaram por aprofundar neste trabalho, como por exemplo as tipologias de jogadores e as motivações que os movem. Existem já alguns estudos interessantes sobre este tema¹¹, mas seria interessante vê-los adaptados à realidade do local de trabalho. Também seria interessante um trabalho que fizesse uma comparação

¹¹ Ver trabalho de Richard A. Bartle.

mais concreta entre a *Gamer Generation* e a sua precedente, aplicada à realidade portuguesa ou europeia e baseada em métodos e critérios tanto quantitativos quanto qualitativos (por exemplo, inquéritos e entrevistas). Outra investigação que poderia ser vista como um excelente complemento à presente dissertação, ou mesmo como uma continuidade da mesma, seria perceber se, de facto, os candidatos que concorrem a vagas nas organizações e são contratados através de mecânicas de jogos têm um comportamento e expectativas diferentes dos que entraram através dos métodos tradicionais, e, caso divirjam, tentar perceber em quê e porquê.

Com esta investigação (e eventualmente a sua aprofundação através de futuros estudos que a complementem), esperamos estar a contribuir para a que as organizações estejam mais atentas à criação de sistemas de motivação que incluam mecânicas de jogos e pondere formas alternativas de aumentar a motivação dos seus trabalhadores e preencher as lacunas que a estrutura e organização dos processos de trabalho modernos. Quanto à indústria dos jogos de vídeo, não podemos descartar a hipótese de haver aqui um nicho de mercado muito interessante a explorar, como seja a criação de jogos aplicados ao recrutamento e seleção, ou mesmo a outros setores da vida das organizações como o da própria produção ou relacionamento com os clientes/colaboradores.

Bibliografia

Azevedo, Carlos; Azevedo, Ana (2008), *Metodologia Científica – contibutos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Azevedo, Mário (2004), *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares – sugestões para a estruturação da escrita*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Beck, John C.; Wade, Mitchell (2004), *Got Game: How the Gamer Generation is Reshaping Business Forever*, Boston: Harvard Business School Press.

Becker, Gary S., *The Age of Human Capital*, disponível em <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>.

Breaugh, James A. (2008), «Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research», *Human Resource Management Review*, 18, College of Business Administration, Univesity of Missouri: Elsevier, pp. 103-118.

Caillois, Roger (1990), *O Jogo e os Homens, a máscara e a vertigem*, (1ª edição: 1958), Lisboa: Cotovia.

Camara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (1997), *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cappelli, Peter (2001), «Making the Most of Online Recruiting», *Harvard Business Review*, S.L.: Harvard Business Publishing, pp. 139-146.

Castells, Manuel (2003a), *A sociedade da Informação: economia, sociedade e cultura*, Vol. 1, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, Manuel (2003b), *A sociedade da Informação: economia, sociedade e cultura*, Vol. 2, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, Manuel (2003c), *A sociedade da Informação: economia, sociedade e cultura*, Vol. 3, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castro, Carla (24-04-2009), «Jogar aos gestores para descobrir talentos», *Diário Económico*, pp. 48-49.

Chapin, Angelina (2011), «The future is a videogame», *Canadian Business*, Vol. 84, Toronto: Rogers Publishing Limited, pp. 46-48.

Chatfield, Tom (2010), *Fun Inc.: Why gaming will dominate the twenty-first century*, Pegasus, sem data.

Chiavenato, Idalberto (2002), *Recursos Humanos*, 7ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1999), *Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 21ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

Conger, Jay A. (1998), «Como as mudanças geracionais transformarão a vida das organizações», Drucker, Peter F. (org.), *A Organização do Futuro*, Mem Martins: Publicações Europa América.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003), *Good Business: Leadership, Flow and Making of Meaning*, London: Hodder & Stoughton Ltd.

Cunha, Miguel *et al.* (2006), *Organizações Positivas*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cunha, Miguel *et al.* (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Drucker, Peter F. (2000), *Os desafios da gestão para o século XXI*, S. L.: Civilização Editora.

Drucker, Peter F. (2003), *Sociedade pós capitalista*, Lisboa: Actual Editora.

Drucker, Peter F. (1990), *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira Lda.

Edery, David; Ethan Mollick (2008), *Changing the game: how videogames are transforming the future of business*, New Jersey: FT Press.

Egenfeldt-Nielsen, Simon; Smith, Jonas Heide, Tosca, Susana Pajares (2008), *Understanding videogames: the essential introduction*, sem local: Routledge.

Ferreira, J. M. Carvalho; *et al.* (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Friese, Lauren (2009), «Like it or not, employers need gen-Y», *Canadian HR Reporter*, 22/20, p. 26.

Furness, Victoria (2008), «Employers go digital», *Personnel Today*, S.L., pp. 43-44.

Furness, Victoria (2008), «The new frontier», *Personnel Today*, S.L., pp. 13-16.

Gratton, L.; Ghoshal, S. (2003), «Managing personal human capital. New *ethos* for the ‘volunteer’ employee», *European Management Journal*, vol. 21, nº 1, pp. 1-10.

Hayes, Mary (2001), «Recruiting: The Game», *Information Week*, 852, S.L., p. 55.

Huizinga, Johan (2003), *Homo Ludens: um estudo sobre o elemento lúdico da cultura*, Lisboa: Edições 70.

Jaccard, Pierre (1974), *História Social do Trabalho das origens até aos nossos dias*, tradução de Rui Moura, Lisboa: Livros Horizonte.

Johnson, Steven (2005), *Tudo o que é mau faz bem. Como os jogos de vídeo, a TV e a Internet nos estão a tornar mais inteligentes*, Lisboa: Lua de Papel.

Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael (2009), «The fairyland of Second Life: virtual social worlds and how to use them», *Business Horizons*, 52, Kelley School of Business, Indiana University: Elsevier, pp. 563-572.

Kranz, Garry (2010), «It's Game on for training in virtual worlds», *Workforce Management*, 89, S.L., p. 4.

Lefranc, Georges (1988), *História do Trabalho e dos Trabalhadores*, Odivelas: Europress.

Mahboubian, Maziar (2010), «Educational aspects of business simulation softwares», *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, S.L.: Elsevier, pp. 5403-5407.

McLuhan, Marshall (2008), *Compreender os meios de comunicação: extensões do homem*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.

McLuhan, Marshall; McLuhan, Eric (1988), *Laws of Media: The new science*, Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press.

Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth (2001), *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Press.

Naish, Richard (2006), «Entertain me... Recruit me», *E.learning Age*, S.L., pp. 8-9.

Petronilho, Ana (2010), «Como atrair os melhores talentos para a sua empresa?», *Diário Económico*, Lisboa.

Qualman, Erik (2009), *Socialnomics, como os media sociais estão a transformar o modo como vivemos e como fazemos negócios*, Lisboa: Editorial Presença.

Rendell, Michael; Linde, Karen Vander; Yildirim, Leyla (2008), *Managing Tomorrow's people, Millennials at work: perspectives from a new generation*, PricewaterhouseCoopers, disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (consultado a 18-04-2011).

Reeves, Byron; Read, J. Leighton (2009), *Total engagement: using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete*, Boston: Harvard Business School Press.

Russel, Judith; Havel, Stacey (2010), «Candidate Marketing takes guessing game out of choosing employers», *Nursing Economic*, vol. 28, nº 3, Maio-Junho, S.L.: Jannetti Publications, Inc.

Serrano, António; Fialho, Cândido (2003), *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*, Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda.

Smith, Anthony F.; Kelly, Tim (1998), «O Capital humano na economia digital», Drucker, Peter F. (org.), *A Organização do Futuro*, Mem Martins: Publicações Europa América.

Sundar, S. Shyam; Kim, Jinhee (2005), «Interactivity and persuasion: influencing attitudes with information and involvement», *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 5, nº 2, S.L.: American Academy of Advertising, pp. 5-18.

Taylor, Paul; Keeter, Scott (ed.) (2010), *Millennials: a portrait of generation next*, PewResearchCenter, disponível em <http://pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (consultado a 18-04-2011).

Vários autores (2006), *Dicionário da Língua Portuguesa*, Porto: Porto Editora.

Vaughan, Christopher; Brown, Stuart (2009), *Play, How it shapes the brain, opens the imagination and invigorates the soul*, New York: Penguin Group Inc.

Weber, Max (1983), *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Lisboa: Editorial Presença.

Zichermann, Gabe; Linder, Joselin (2010), *Game based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges and contests*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Publisher.

Webgrafia

<http://www.reveal-thegame.com/portugal/>

<http://d-expedition.com/>

www.thetalentcity.com

www.ted.com

ANEXO I

ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

ENTREVISTA ROBERTO LEÃO

20/12/2011

Raquel Costa (RC) – Qual é a sua função no projeto da Rede Contacto?

Roberto Leão (RL) – Sou Gestor de Projeto e da equipa do projeto Contacto, que inclui todo o Programa Contacto. O Programa Contacto tem esta componente de relação contínua através da Rede Contacto e uma componente um pouco mais concentrada no tempo, que é o Dia Contacto, e um programa de estágios de Trainees. Estas duas últimas já vêm de 1986, enquanto a Rede Contacto é uma novidade que nos permite manter um contacto mais próximo com as pessoas e alargar a nossa base de potenciais candidatos. Para teres uma ideia nós passámos de 3000 candidatos potenciais para 15000 candidatos potenciais ao Dia Contacto, o que representa uma transformação importante. O lugar que ocupo é de coordenação do trabalho entre as várias empresas Sonae: temos a Sonae Retalho, a Sonae.Com, a Sonae Indústria e a Sonae Sierra. Respondo perante uma Project Leader, que é a nossa Diretora de Recursos Humanos e reporta a mim uma colega que faz a gestão operacional da Rede Contacto que é a Marta Oliveira.

RC – E está envolvido desde o início do projeto da Rede Contacto?

RL – Sim.

RC – A Rede Contacto começou em que ano?

RL – Começou em 2009 a sua preparação, mas a verdade é que só foi lançada em 2010.

RC – Falou-me em 15 000 potenciais candidatos... esse é o número da população inscrita na Rede Contacto?

RL – Sim, mais ou menos.

RC – Antes de haver a Rede Contacto como era o processo de seleção para o Dia Contacto?

RL – Passou por diversas fórmulas. A última delas era o seguinte: os candidatos preenchiam um inquérito sobre as empresas Sonae, juntamente com o formulário de candidatura, depois passavam ou por uma entrevista pessoal ou por um convite direto, ambos após triagem curricular. O Programa Contacto sempre ambicionou recrutar os melhores alunos das melhores escolas das áreas de formação de pessoas, dos media, engenharia, gestão e economia. Agora temos uma visão muito mais alargada, a empresa está a crescer em cada vez mais áreas de negócio, a inovar, e acredita que deve ter uma população

mais diversa. E nesse sentido estamos a tentar olhar para outras competências, por um lado, e por outro para outro tipo de motivação. E pretendemos aprofundar esse tema da motivação. Que tipo de empresa interessa aos candidatos? Que motivação? Como podemos tornar-nos uma empresa mais motivadora?

RC – Porque sentiram essa necessidade de mudar de perspetiva de recrutamento?

RL – A primeira necessidade foi esta: havia uma dessincronia entre as necessidades de recrutamento e o evento do Dia Contacto que acontece uma vez por ano. Não existia um recrutamento júnior além daquela época do ano. Assim mudamos a nossa perspetiva para continuamente comunicar (e não só para aquele grupo restrito de pessoas) e, por outro lado, para servirmos de uma forma mais eficaz as necessidades de recrutamento da Sonae. Por outro lado, notámos algumas fragilidades no Programa Contacto e tínhamos outro objetivo, que era aprender a estar neste mundo das redes. Digamos que a interatividade é um princípio para qualquer relação entre uma empresa e as universidades e achámos que devíamos estar na vanguarda da procura de uma ferramenta própria. Escolhemos esta via porque não vimos em nenhuma das ferramentas que já existem, como o LinkedIn, o Facebook ou o Hi5, aquilo que queríamos para as nossas necessidades. Então decidimos criar uma plataforma própria. Na altura ainda não tínhamos concorrente, que é a The Talent City, a quem pudéssemos apelar. Mas mesmo a The Talent City não servia as nossas necessidades, porque ao contrário de alguns dos nossos concorrentes, nós temos uma dimensão suficientemente grande, um conjunto de negócios suficientemente variado e uma necessidade de recrutamento suficientemente alargadas para ter uma ferramenta própria.

RC – Portanto, se bem entendi, a Rede Contacto não é fruto de uma resposta às necessidades do mercado, mas também de uma necessidade interna da empresa?

Ou ambas?

RL – Sim, as duas coisas em simultâneo. Por um lado, achámos que era dessíncrono fazer apenas o Dia Contacto, que o Dia Contacto era pouco para uma necessidade de durante todo ano estarmos em contacto com as pessoas. Por outro, foi a análise de um público que tem nas plataformas sociais um meio de comunicação privilegiado, não apenas para lazer e assuntos pessoais, mas também para questões profissionais. Analisamos a tendência e decidimos ir atrás.

RC – Passado este tempo, acham que já podem fazer um pequeno balanço do que obtiveram com a Rede, aquilo que ganharam, aquilo que perderam com ela?

RL – Sim. A Rede é provavelmente a primeira Rede com este formato do mundo. Nós pedimos à maior empresa de Benchmarking da área de Recursos Humanos do mundo, o Corporate Leadership Council, para perceber o que havia de parecido, para o fazermos bem através de exemplos, mas eles não encontraram nada na pesquisa. Até hoje dizem que não encontram nada exatamente igual, uma ferramenta em que a identidade da empresa esteja tanto em relação com a própria ferramenta. Por isso, temos de ir aprendendo passo a passo. De facto esse é o custo da aprendizagem, mas a Sonae sempre alimentou na sua cultura a aprendizagem através de tentativa e erro. Nunca tivemos medo de arriscar, sempre foi assim. Eu diria mesmo que essa aprendizagem sobre *social media*, sobre a geração Y e sobre novas formas de recrutamento a Rede é hoje um ativo suficientemente importante para compensar todo o investimento financeiro que fizemos. Digamos que se a Rede acabasse amanhã já teria valido a pena só por isso. Esse é o balanço que nós fazemos. Por outro lado, tem valido a pena para percebermos melhor o nosso público, para nos adequarmos cada vez mais às suas necessidades e na forma como recebemos os nossos candidatos ao Dia Contacto. Na verdade a Sonae hoje é uma empresa bem mais interessante para interagir.

RC – E relativamente à seleção de candidatos?

RL – Aí eu diria que não houve a evolução que nós esperávamos. A Rede Contacto ainda não atinge todas as pessoas a quem nós queremos chegar. Há muitos candidatos que nos chegam por outros meios, nomeadamente através de feiras ou através do nosso site de candidaturas, e a verdade é que às vezes esses revelam-se os melhores do que os que nos chegam através da Rede. Em comparação, os candidatos que atingem o Dia Contacto que vêm da Rede Contacto ainda são em pequena quantidade quando comparados com outros meios.

RC – Sabe-me dizer mais ou menos a quantidade ou a percentagem aproximada?

RL – Eu diria que uma população de 10% vem diretamente da Rede Contacto, que 50% vem indiretamente da Rede e que os demais 40% que faltam vêm ainda de outras fontes. Contudo a Rede reforça a nossa identidade como empregador, reforça o conhecimento que os alunos têm da Sonae, e mesmo que não cheguem lá, a maioria dos candidatos já ouviu falar da nossa posição no mercado, etc.

Mas a Rede está em melhoria contínua e estamos a trabalhar para que as pessoas que através dela nos chegam vão cada vez mais ao encontro das nossas necessidades...

RC – E quando é que acha que essas alterações serão introduzidas?

RL – Vão ocorrer no início de 2012.

RC – O *target* da Rede é exclusivamente para estudantes universitários, não é?

RL – Sim, o público-alvo são pessoas jovens, licenciadas ou com mestrado e pouca experiência profissional. No entanto, como deve imaginar, há pessoas que se aproximam da Rede que têm outro perfil, mas maioritariamente correspondem ao esperado.

RC – Pode falar-me também um bocado do objetivo da Rede, a curto e médio prazo? O que é que se pretende para a Rede Contacto?

RL – São essencialmente dois. O primeiro é comunicar a nossa marca enquanto empregador, a nossa proposta de valor enquanto empregador, comunica-la a um público jovem e, por essa via, detetar e atrair talento. Ou seja é um objetivo de comunicação, mas uma comunicação ligada aos objetivos estratégicos da Sonae: manter uma atração sobre o público jovem e ao mesmo tempo contratar aqueles que tragam valor acrescentado para a companhia.

RC – Sempre foi isso que planearam para a Rede? E é isso que planeiam para a Rede no futuro?

RL – Sim. Como te disse, nós tínhamos um problema da sincronia do Dia Contacto com as necessidades da Sonae para o recrutamento e há alguns anos que já não recrutávamos muita gente via Programa Contacto. Então a Rede surgiu um pouco por herança do Programa Contacto, mais como via de comunicação do que como mecanismo de recrutamento de talento jovem. Mas a verdade é que à medida que fomos criando programas de Trainees fomos precisando cada vez mais de uma comunicação eficaz para atrair e captar jovens.

RC – E neste momento a Rede atinge os objetivos?

RL – Nós somos tipicamente insatisfeitos e por isso mesmo estamos sempre a tentar melhorá-la e vamos agora ainda, mas a verdade é que estamos ao mesmo tempo satisfeitos, porque sentimos que, mediante o investimento que fizemos, o retorno é positivo.

RC – A nível da divulgação da Rede estão a pensar fazer alguma mudança, alguma melhoria?

RL – A divulgação da Rede é relativamente tradicional. Fizemos há pouco tempo uma campanha no Facebook, mas além disso o normal é: site institucional das Sonae, cartazes nas Faculdades, mailing, divulgação através das bases de dados das Faculdades e *media*, o que felizmente a Rede Contacto teve até em valores mais altos do que outras

plataformas nacionais como a The Talent City. Houve muita cobertura mediática, essa foi uma das vitórias da Rede Contacto. Estamos a falar de um retorno que nós nunca conseguiríamos ter com um investimento em publicidade nos *media*. Para te dar uma ideia o retorno do investimento em publicidade e através dos *media* ultrapassa o investimento total na Rede Contacto.

RC – Com que frequência é que os utilizadores utilizam a Rede em média?

RL – Não tenho todos os indicadores de memória, mas acredito que, em média, de três em três semanas a um mês. Porque temos aqueles que usam todos os dias e depois há aqueles que usam muito menos. Por isso mesmo a média é enganadora, porque o desvio-padrão é brutal. Ao mesmo tempo, quando há mais publicidade, ou quando estamos perto do Dia Contacto, ou quando é enviada a Newsletter, os números oscilam muito, por vezes quintuplicam.

RC – De quanto em quanto tempo vocês lançam um desafio novo, mais ou menos?

RL – Em média deve rondar os 15 dias. Mas nós queremos abrandar. Uma das novidades da Rede será esse abrandamento. O objetivo é lançar menos desafios, aprofundá-los mais e associar-lhes prémios para aumentar a motivação. Através desse aprofundamento pretendemos aumentar as oportunidades de divulgação do negócio. Uma das nossas variáveis do Programa Contacto é essa, a Rede serve para comunicar e detetar talento, mas, já agora, vamos aproveitar para ativar as nossas marcas, conhecer melhor este público-alvo, etc.

RC – A média de participantes nos Quizzes é regular, ou seja, há pessoas que vão participar nos Quizzes sempre que um desafio lhes é lançado?

RL – As pessoas participam muito mais nos Quizzes (cerca de quatro vezes mais) do que nos desafios escritos. É uma questão de facilidade, demoram pouco nos Quizzes e teriam de gastar muito mais tempo e energia a participar nos outros desafios escritos.

RC – Considera a Rede Contacto um jogo?

RL – A Rede Contacto não é um jogo, é um canal de comunicação. Para alguns utilizadores poderá ter uma ótica de jogo, e se tiver não é completamente mau, desde que as pessoas invistam nesse jogo. Mas para investirem nesse jogo têm de ter uma perceção de que o prémio vale a pena e é para isso que trabalhamos todos os dias, para tornar o prémio de uma experiência na Sonae um bem maior.

RC – Portanto, as mudanças que planeiam fazer vão incidir mais sobre essa vertente de jogo da Rede Contacto?

RL – Vai incidir mais na vertente de comunicação.

RC - Através do jogo ou não só?

RL – Não só.

RC - Haverá também mais comunicação direta entre a Sonae e os utilizadores?

RL – Vai haver muito mais qualidade de comunicação. Na plataforma, por exemplo, faz-se muito pouco uso de vídeos. Vai haver uma maior quantidade de vídeos. Esta é uma geração de vídeos, não de PDF. Então, essa questão vai ser fundamental, tal como os jogos e a comunicação também.

RC – Vocês colocaram o jogo na Rede com o objetivo de recrutar ou o objetivo foi aumentar a atratividade da Rede perante as novas gerações?

RL – Nós temos sempre um objetivo estratégico planeado. Nós precisamos de atrair mais utilizadores para a Rede para melhorar no fundamental, que é atrair mais e melhores pessoas para o Programa Contacto.

RC – Vocês designam a Rede Contacto de Rede Social, e ela de facto assemelha-se a nível visual ao Facebook, mas sabemos que falta ao conteúdo elementos essenciais para o poder ser. No entanto, os conteúdos que vocês propõem aos utilizadores vão mais no sentido de os desafiar, de os colocar a jogar. Vocês sempre pretenderam colocar estes desafios na Rede?

RL – Sim, sempre.

RC – Então porque é que a intitularam de Rede Social, sem ter na verdade as características de uma Rede Social, como por exemplo comunicar com os utilizadores diretamente e os utilizadores entre si, etc.? Foi uma questão de marketing?

RL – Foi uma opção nossa que teve que ver com o facto de acharmos que a Rede se devia centrar nas funções core para as quais foi eleita como meio e não devia tentar concorrer com coisas com as quais não quer concorrer. Não quer concorrer com outros meios de comunicação interpessoal, por exemplo. Os jovens já tinham outros meios para isso. No entanto, tenho a certeza que no futuro a Rede Contacto há-de ser “mais rede”, ter características clássicas de uma rede. Ela é um *social media*, mas que realmente não cumpre todos os parâmetros de uma rede. Tenho um palpite que no futuro irá mais por esse caminho... Isto porque as pessoas têm uma determinada expectativa, já não estão habituadas a ter uma Rede que não tenha determinadas características.

RC – Voltando ao tema do jogo, que é de facto aquilo que leva a estudar a Rede, vou-lhe fazer agora uma pergunta direta e é uma opinião pessoal, por isso não tem

necessariamente de falar da Sonae, embora lhe peça para relacionar com a sua experiência pessoal aí ou em outros locais onde tenha trabalhado. Acha que o jogo é o oposto de trabalho?

RL – De maneira nenhuma. Nem sequer o lazer é o oposto a trabalho, muito menos o jogo. O jogo tem em si uma componente de desafio e de compensação, tal como o trabalho tem. A questão é que o trabalho envolve normalmente um outro tipo de valor económico para os outros, para a comunidade, e os jogos não. Normalmente, os jogos são redondos. Sozinhos, sem estarem ligados a uma estratégia maior, os jogos ficam na relação entre a mecânica do jogo e o jogador. Mas se o acrescentarmos a uma estratégia maior de gestão das pessoas, por exemplo, o jogo pode acrescentar valor.

RC – Acha que o jogo pode atrair mais e melhores candidatos à Rede Contacto? Que o jogo em si é uma boa aposta para conseguir chegar aos candidatos?

RL – É um dos pilares. Sozinho não vale nada. Se fosse uma companhia completamente desconhecida com os mesmos mecanismos, não funcionava. Por outro lado, se não tivéssemos essa mecânica de jogo ou uma rede social seria também um completo disparate. Daí que pensemos apostar nesses fatores.

RC – Como é atribuída a pontuação dos desafios?

RL – Por um lado, os Quizzes são pontuados de acordo com a frequência da participação. Por outro lado nos Fóruns é pontuada tanto a quantidade como a qualidade. A qualidade das respostas aqui tem um papel importante. Comparativamente com os desafios de inovação e as participações nos fóruns temáticos ligados às competências ligadas ao negócio têm mais peso nos pontos atribuídos ao perfil do que os Quizzes. Ainda assim, se alguém preenche todos os Quizzes e participa mais ou menos nos Fóruns poderá ter uma boa pontuação. É um equilíbrio entre estas duas componentes e entre o género de competências mais quantitativa e qualitativa.

RC – Vocês inspiraram-se em algum tipo de jogo em particular para criar essas mecânicas de jogo?

RL – Diria que os Quizzes são herdeiros dos questionários que os candidatos preenchiam quando se candidatavam e que os Fóruns foram beber muita inspiração aos Fóruns de *open innovation* (por exemplo, da Procter & Gamble, que coloca desafios para o mundo inteiro esperando as respostas dos melhores).

RC – Como é que estão a pensar melhorar o jogo?

RL – Está no segredo dos deuses, eu próprio ainda não sei. Mas posso dizer-lhe várias coisas: vai haver muito mais media (vídeos, fotografias, etc.), mais interatividade entre participantes, não sei se será direta, mas vai ser maior, como já disse, vamos aumentar a complexidade dos desafios, reduzir o número e aumentar a recompensa. Por outro lado, vamos melhorar o perfil das pessoas, fazermos mais por elas e saber coisas mais interessantes sobre elas. Os mecanismos de seleção, os jogos, terão cada vez mais a ver com determinadas coisas que nós valorizamos porque são o fito cultural da Sonae. Vamos cada vez mais avaliar essas coisas. Como é que as pessoas têm uma identidade cultural que tem que ver com o nosso grupo de empresas? Até que ponto demonstram outras competências, como a criatividade ou o gosto pelo negócio?

RC – Portanto, cada vez a seleção passará pelo conhecimento dessas *soft skills*?

RL – Sim. Competências e motivações. Nós precisamos de compreender se as pessoas estão interessadas no grupo Sonae. E a Rede deve ajudar-nos cada vez mais nisso.

RC – Do que tem observado dos próprios candidatos, gostava de saber se encontra alguma diferença entre os candidatos escolhidos através da Rede e aqueles que são escolhidos por outros meios?

RL – Sim. Paixão pelo negócio. Em geral as pessoas que passaram por uma experiência intensa de Rede Contacto são pessoas com uma grande predisposição e interesse pela Sonae ou pelo negócio.

RC – Dessa avaliação das competências mais sociais, aquela que será mais valorizada será então ter um perfil que está de acordo com a cultura da Sonae?

RL – Sim.

RC – Pode descrever-me então a cultura da Sonae?

RL – Gosto pela inovação e pelo risco. Procuramos pessoas com curiosidade intelectual, que têm vontade e gosto em aprender. Pessoas que comunicam bem, que comunicam diretamente, com eficácia e com transparência. Pessoas éticas e de confiança. Pessoas que estão dispostas a abraçar o mundo e oportunidades com velocidade, porque o negócio é muito veloz. E pessoas que são empreendedoras e que sentem o negócio como seu, que têm paixão pelo negócio.

RC – Pode-me enumerar algumas características desta nova geração que está agora a recrutar? O que acha que as distingue em comparação com as anteriores?

RL – Em geral, são pessoas que olham muito mais para o mundo e menos para o território. Têm pressa, não têm paciência para esperar pelas oportunidades. Isso tem um lado

positivo, porque o negócio é veloz, como já tinha referido, mas também um lado negativo, porque ficam ansiosos com muita facilidade e isso fragiliza o vínculo psicológico que têm com a empresa. Preocupam-se muito mais com um tipo de compensação que não é apenas monetária. Desejam informalidade no ambiente de trabalho. Valorizam questões como o orgulho que têm na empresa para que trabalham, o seu grau de responsabilidade social da empresa.

RC – Como é que acham que podem transmitir isso tudo na Rede Contacto?

RL – Divulgando melhor os sucessos da Sonae em termos de responsabilidade social, por exemplo.

RC – Existe ou existiu algum historial de jogo com os mecanismos base de jogo, como pontuação, níveis, etc.?

RL – Muitos. Somos a única empresa do mundo com o sistema Kaizen aplicado ao retalho, um sistema de melhoria contínua. Toda a formação inicial dos nossos colegas mais novos começou através de jogos. Costumamos fazer formação com jogos, por exemplo na área de higiene e segurança no trabalho, de gestão ambiental. Portanto, desde questões mais operacionais até jogos de estratégia (por exemplo, jogos de gestão de loja) nós sempre aplicámos os jogos.

RC – E acha que esses jogos são bem vistos tanto pelos dirigentes como pelos trabalhadores? Eles aderem facilmente, de forma natural, ou não?

RL – Tanto aderem facilmente com é um elemento horizontal, isto é, menos hierarquizado, porque toda a gente gosta de jogos. os jogos nivelam todos os jogadores. Usamos muito jogos no *team building*.

RC – E acha que no futuro será cada vez mais utilizado?

RL – Sem dúvida. As novas gerações gostam muito de jogos.

RC – Rapidamente e muito diretamente: que tipo de jogo implementaria na Sonae, ou pelo menos em que área considera que seria mais benéfico implementar um jogo?

RL – Tentar rapidamente fazer perceber aos próprios colaboradores qual é a cultura da empresa. Se eles pudessem experienciar em vez de ler tudo pode funcionar muito melhor.

ENTREVISTA ANA ANTUNES

11/04/2011

Ana Antunes – Nós somos uma consultora estratégica de gestão de talento. Estamos em todos os pontos que tenham a ver com desenvolvimento, gestão e motivação de pessoas em organizações. A nossa especialidade é a alteração de comportamentos através de emoções, portanto vamos muito pelo lado emocional.

Há cerca de dois anos para cá começámos a fazer alguns projetos com os jovens, por exemplo o “D-expedition” da Danone, o “Que talento és tu?” Da Philip Morris, que era passado num laboratório e que em que os participantes acabavam por ter um relatório das suas preferências no final. E aquilo que nós nos fomos apercebendo é relativamente a esta geração chamada Y têm de facto uma série de necessidades diferentes, por exemplo, da minha geração que é a X. Uma delas é a necessidade de colaboração, de plataformas em que as pessoas possam interagir. A nossa é um pouco assim, mas nas próximas edições estamos a ver se as conseguimos torna-la um pouco mais social, mais colaborativa. E outra é uma grande necessidade de novidade, de inovação, esta geração precisa de estar sempre a ser surpreendida e de uma comunicação muito atraente, ou seja de qualquer coisa que os distraia. Além de aprendizagem também precisa de *fun* no trabalho.

Com estes *insights* que fomos sobre esta geração e tendo em conta as necessidades que as pessoas quando saem da faculdade têm, que são saber como é o mundo do trabalho (que não fazem ideia) saber como é trabalhar e estar dentro de uma empresa, mas por outro lado precisam de uma comunicação que seja atraente, gira de se ver, tudo isto se conjugou para criar a The Talent City.

Uma das coisas que tem vindo a ser estudada ultimamente é o poder dos jogos. Aquilo que se está a estudar é que as pessoas, quando estão num ambiente de jogo, estão no seu melhor, estão com o seu cérebro super ativo, estão entusiasmadas, estão em geral otimistas, aquilo a que eles chamam de “otimismo urgente”. E aquilo que se anda a estudar ultimamente é como é que se pode usar os jogos para criar valor no mundo para além do valor de ganhar pontos e passar níveis e por aí em diante. A The Talent City não é um jogo, ou pelo menos ainda não o é, mas nós tentamos criar um ambiente quase de jogo, ou um ambiente *fun*, daí que nós tenhamos tido aquele cuidado em criar todo um imagi-

nário que faça sentido. Primeiro um imaginário de uma cidade futurista, em que os jovens possam ver o seu futuro, e depois um imaginário coerente também, ou seja, tens também o teu quarto, o teu espaço, onde tu dizes quem tu és. Tivemos portanto um cuidado em termos de imagem e em termos de interatividade. Não temos uma dinâmica ainda criada de jogo puro e duro, mas temos uma dinâmica em que procuramos que haja alguma parte do jogo, não só em termos de *layout*, que queremos que seja divertido, como também num momento de exploração. Por exemplo, todo o preencher o perfil queremos que seja um momento de descobrir e exploração. Tentamos que esse perfil fosse construído numa espécie de modalidade de jogo, feito por etapas, por exemplo.

Raquel Costa (RC) – Começando agora do início, como é que surgiu a ideia da Talent City, primeiro fizeram o projeto e depois é que o apresentaram às empresas, ou vice-versa?

AA – Não sei se tu conheces a Jason [Associates] mas nós temos uma paixão muito grande por servir a comunidade do talento. Desde que começámos, a nossa filosofia foi não só servir as empresas, que, claro, são as nossas clientes e queremos que fiquem satisfeitas, mas servi-las a elas, servindo muito as pessoas. E nós sempre fizemos entrevistas de acompanhamento sem ter projetos nenhuns, sempre tivemos uma abordagem muito diferenciadora, e isto é uma filosofia transversal. Como tal, aquilo que nós percebemos foi que, por um lado há esta possibilidade, por outro lado, estes jovens têm uma série de necessidades, às quais nós achamos que o mercado ainda não está a responder. A partir daí começamos a tentar perceber como é que nós podemos criar valor para esta geração que quer contribuir, quer fazer coisas e precisa de perceber onde é que se vai encaixar melhor, o que é que quer fazer na vida, e no final parece que há pouca comunicação. Então vamos lá tentar deitar barreiras abaixo e pôr as empresas a falar com os jovens. A partir daí foi um investimento da nossa parte. Nós acreditamos mesmo neste projeto e começámos a investir neste projeto. E aí é que começámos a criar a plataforma. Isto é uma coisa que vem desde Abril do ano passado, ou seja, teve um ano de preparação até ao lançamento. Só quando já tínhamos a ideia consolidada é que fomos falar com as empresas, empresas, muitas delas, que nós já conhecíamos e já sabíamos que eram empresas que estavam atentas aos jovens e empenhadas em criar valor.

RC – Já eram vossas clientes?

AA – Algumas sim, outras não. E tivemos um acolhimento muito bom por parte de muitas delas.

RC – E da parte dessas empresas, a Talent City é um investimento mais no recrutamento de pessoas ou no posicionamento da marca enquanto empregador?

AA – Sem dúvida, acho que é mais *employer branding*, mais comunicação. É uma tentativa de as empresas mostrarem quem são de uma forma que chegue à maior quantidade de jovens possível. Muitas das empresas, quando entraram pela primeira vez na Talent City, nem tinham muitas propostas de recrutamento, mas queriam que os jovens as vissem de uma determinada forma.

Para teres uma noção, em cada uma destas empresas fundadoras da Talent City, nós fizemos um projeto de consultoria interna para mapear o *employer branding* porque queríamos mesmo falar com as pessoas que estão dentro da empresa para perceber por que é que é bom estar aqui. E às vezes às empresas que nem sabem muito bem isso.

RC – A plataforma ainda vai ser melhorada? Haverá mais divulgação ao longo dos três anos?

AA – A partir da criação da The Talent City nós planeamos três edições. Neste momento vamos na primeira edição e aquilo que fazemos é lançar uma campanha de comunicação grande no início da edição. Depois queremos continuar a comunicação ao longo da edição, mas isso é uma coisa que vai acontecendo na própria plataforma. Nesta campanha de comunicação, estamos muitas semanas no expresso emprego, tivemos spots publicitários na Sic Radical e depois queremos também estar onde os jovens estão mais, como o Facebook, temos uma página de Facebook onde vamos fazendo muita divulgação, temos página de Youtube e fazemos também através de lá, temos conta de Twitter. Na próxima edição vamos perto de Novembro haverá outro grande lançamento. No verão, que é quando as coisas começam a acalmar porque as pessoas vão de férias, vamos fazer uma grande festa de fecho para celebrar tudo o que já se passou.

Neste momento ainda é muito recente, o projeto foi lançado há cinco semanas, pelo que ainda não podemos fazer um balanço mais concreto de nada.

Relativamente a melhorias, estamos a recolher feedback tantos dos utilizadores como com as empresas. Em termos de *backoffice* há sempre muita coisa a melhorar. Mas além disso têm surgido várias ideias, por exemplo, dentro em breve vamos lançar um *corner* do empreendedorismo, onde se juntem empresas que investem em projetos empreendedores, que têm investimento e pessoas para dar apoio e *coaching*, e jovens que querem criar o seu próprio emprego.

ENTREVISTA MARTA OLIVEIRA (VIA E-MAIL)

13/06/2012

Raquel Costa – Como é que os participantes ganham pontos?

Marta Oliveira – A pontuação é o valor absoluto dos pontos conseguidos através do preenchimento completo do perfil e da participação nas atividades da Rede Contacto.

Assim sendo, estas ações resultam em acréscimo de pontos:

- Preenchimento total do Perfil;
- Convite a amigos externos para se conectarem na Rede Contacto e registo concretizado;
- Conexões a utilizadores;
- *Posts* publicados;
- Participação em desafios;
- Vencer desafios;
- Ser Contacto Top.

As Empresas Sonae poderão ainda atribuir estrelas e avaliar a qualidade da participação, aumentando a pontuação do utilizador.

RC – Os participantes podem contactar uns com os outros? O que acontece depois de adicionar um dos outros contactos de participantes na opção "add connection"?

MO – Depois de conectar-se a um dos participantes na opção "add connection", o utilizador adicionará esse contacto à sua rede (My Connections). Consequentemente, passará a seguir a atividade dos seus contactos no menu Friends Activity. As mensagens trocadas entre utilizadores não são privadas e são publicadas no mural público, através do *post* de comentários nas publicações das Empresas Sonae.

RC – O menu "challenges" vai ser onde serão publicados os novos Quizzes?

MO – O menu Challenges apresentará os futuros desafios das Empresas Sonae: fórum aberto, quizzes, jogos flash.

RC – Para que serve o menu "Friends activity"?

MO – Para acompanhar as atividades dos contactos adicionados (atualizações, conexões e comentários publicados).

RC – Os participantes ganham alguma coisa em convidar amigos para a Rede Contacto?

MO – Ganham um acréscimo de pontos se o convite resultar em registo concretizado.

RC – Qual é o número máximo de perfis que serão apresentados no Top Contacto na opção "All Top Contacto"?

MO – Cada página apresentará um máximo de oito perfis, sendo que poderemos navegar para as seguintes páginas. No total, não existe um número máximo de perfis a constar no Top Contacto.

RC – Qual o mínimo de pontos necessários para aparecer no Top?

MO – Não existe um número mínimo de pontos necessários para aparecer no Top. Comparativamente à versão anterior da Rede Contacto, este Top valoriza a qualidade das participações e não a quantidade. Consequentemente, um utilizador que se tenha destacado por uma participação muito interessante mas que ainda não somou um grande número de pontos poderá ser reconhecido no Top Contacto.

QUESTIONÁRIO UTILIZADORES REDE CONTACTO

(recolhidos entre 9-12-2011 e 10-02-2012)

PERGUNTAS INICIAIS COMUNS

1 – Sexo (escolha múltipla)

<input type="checkbox"/>	M
<input type="checkbox"/>	F

2 – Idade (resposta descritiva)

3 – Como tiveste conhecimento desta plataforma de recrutamento?

(possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Amigos
<input type="checkbox"/>	Através da Faculdade
<input type="checkbox"/>	Jornais/revistas
<input type="checkbox"/>	Site Sonae
<input type="checkbox"/>	Folhetos/Newsletter
<input type="checkbox"/>	Outro(s)

4 – Tipo de utilização da Rede Contacto (escolha múltipla)

<input type="checkbox"/>	Conheço mas nunca me registei na Rede (Tipo de utilizador 3)
<input type="checkbox"/>	Utilizei algumas vezes mas já não utilizo (Tipo de utilizador 2)
<input type="checkbox"/>	Utilizo regularmente (Tipo de utilizador 1)

PERGUNTAS A UTILIZADORES TIPO 1

1 – De quanto em quanto tempo visitas a Rede Contacto? (escolha múltipla)

- ☐ 1 vez por semana ou mais
- ☐ De 2 em 2 semanas
- ☐ 1 vez por mês
- ☐ De três em três meses

2 – Achas que a Rede Contacto está de acordo com a cultura das empresas Sonae?
(escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

3 – Em que aspetos? (resposta descritiva)

4 – Quando acedeste pela primeira vez à Rede Contacto a experiência (escolha múltipla):

- ☐ Correspondeu às tuas expetativas
- ☐ Ficou abaixo das tuas expetativas
- ☐ Superou as tuas expetativas

5 – Já eras utilizador de Redes Sociais antes de conhecer a Rede Contacto?
(escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

5.1 – Se a resposta à pergunta anterior foi SIM, indica quais? (resposta descritiva)

6 – Conheces e/ou usas outras plataformas/jogos de recrutamento & seleção similares?
(escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.1 – Se a resposta à pergunta anterior foi SIM, indica quais? (resposta descritiva)

7 – Em comparação com essas plataformas/jogos de recrutamento & seleção, a Rede Contacto (escolha múltipla):

- ☐ É mais estimulante
- ☐ É menos estimulante

7.1 – Porquê? (resposta descritiva)

8 – É positivo lançarem-te desafios, com base nos quais ocorre um processo de seleção? (escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

8.1 – Porquê? (resposta descritiva)

9 – As regras de funcionamento e objetivos da Rede Contacto são claros desde o início para ti? (escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

10 – O que te levou a participar nos desafios da Rede Contacto (Quizzes/debates)?
(possível escolher mais do que uma resposta)

- ☐ A experiência – achei a ideia inovadora
- ☐ O desafio – gosto de competir
- ☐ Conseguir estágio
- ☐ Porque gosto de jogos – gostei da ideia
- ☐ É a única forma de poder participar no Dia Contacto

<input type="checkbox"/>	Devido a um outro processo de recrutamento e seleção das Empresas Sonae
<input type="checkbox"/>	NS/NR

11 – Participaste em quantos desafios (Quizzes)? (escolha múltipla)

<input type="checkbox"/>	Nenhum
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3
<input type="checkbox"/>	De 4 a 6
<input type="checkbox"/>	De 6 a 9
<input type="checkbox"/>	Mais de 9

12 – O que achas deles? (possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Difíceis
<input type="checkbox"/>	Fáceis
<input type="checkbox"/>	Estimulantes
<input type="checkbox"/>	Aborrecidos
<input type="checkbox"/>	Viciantes
<input type="checkbox"/>	Confusos
<input type="checkbox"/>	Outro(s)

13 – Quantas vezes participaste em debates no Fórum? (escolha múltipla)

<input type="checkbox"/>	Nenhuma
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3
<input type="checkbox"/>	De 4 a 6
<input type="checkbox"/>	De 6 a 9
<input type="checkbox"/>	Mais de 9

14 – O que achas dos temas propostos? (possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Difíceis
<input type="checkbox"/>	Fáceis
<input type="checkbox"/>	Estimulantes
<input type="checkbox"/>	Aborrecidos
<input type="checkbox"/>	Viciantes

- ☐ Confusos
- ☐ Outro(s)

15 – O que te parece o sistema de feedback e pontuação das respostas dos candidatos?

(possível escolher mais do que uma resposta)

- ☐ Justo
- ☐ Injusto
- ☐ Rápido
- ☐ Lento
- ☐ Motivante
- ☐ Desmotivante
- ☐ Desadequado
- ☐ Adequado
- ☐ NS/NR
- ☐ Outro(s)

16 – O que achaste da tabela de pontuação (Top 10)? (escolha múltipla)

- ☐ Impossível de chegar ao topo
- ☐ Motiva-me a continuar
- ☐ Desmotiva-me um pouco

17 – Depois desta experiência, a tua opinião sobre a organização em causa:

(escolha múltipla)

- ☐ Melhorou
- ☐ Piorou
- ☐ Permaneceu igual

16.1 – Em que aspetos e porquê? (resposta descritiva)

18 – Em comparação com outras experiências de recrutamento e seleção que já tenhas tido, consideras este método: (possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Inovador
<input type="checkbox"/>	Justo
<input type="checkbox"/>	Banal
<input type="checkbox"/>	Interessante
<input type="checkbox"/>	Viciante
<input type="checkbox"/>	Chato
<input type="checkbox"/>	Outro(s)

18.1 – Porquê? (resposta descritiva)

PERGUNTAS A UTILIZADORES TIPO 2

1 – Porque é que deixaste de utilizar a Rede Contacto?

(possível escolher mais do que uma resposta)

- ☐ Não percebei o objetivo da Rede
- ☐ A navegabilidade é pouco *user-friendly*
- ☐ Os desafios são muito difíceis e/ou desmotivantes
- ☐ Problemas técnicos/práticos (p. ex. não conseguir fazer *login*)
- ☐ A Rede não avalia as minhas competências
- ☐ Não tenho o perfil pretendido para trabalhar na Sonae
- ☐ Outro(s)

2 – Quando acedeste pela primeira vez à Rede Contacto a experiência (escolha múltipla):

- ☐ Correspondeu às tuas expetativas
- ☐ Ficou abaixo das tuas expetativas
- ☐ Superou as tuas expetativas

3 – Já eras utilizador de Redes Sociais antes de conhecer a Rede Contacto?

(escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.1 – Se a resposta à pergunta anterior foi SIM, indica quais? (resposta descritiva)

4 – Conheces e/ou usas outras plataformas/jogos de recrutamento & seleção similares?

(escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

4.1 – Se a resposta à pergunta anterior foi SIM, indica quais? (resposta descritiva)

5 – Em comparação com essas plataformas/jogos de recrutamento & seleção, a Rede

Contacto (escolha múltipla):

- ☐ É mais estimulante
- ☐ É menos estimulante

5.1 – Porquê? (resposta descritiva)

6 – É positivo lançarem-te desafios, com base nos quais ocorre um processo de seleção? (escolha múltipla)

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.1 – Porquê? (resposta descritiva)

7 – Depois desta experiência, a tua opinião sobre a organização em causa:
(escolha múltipla)

- ☐ Melhorou
- ☐ Piorou
- ☐ Permaneceu igual

7.1 – Em que aspetos e porquê? (resposta descritiva)

8 – Em comparação com outras experiências de recrutamento e seleção que já tenhas tido, consideras este método: (possível escolher mais do que uma resposta)

- ☐ Inovador
- ☐ Justo
- ☐ Banal
- ☐ Interessante
- ☐ Viciante
- ☐ Chato

☐ Outro(s)

8.1 – Porquê? (resposta descritiva)

9 – Sugere pelo menos duas alterações na Rede Contacto que te tornariam seu utilizador regular. (resposta descritiva)

PERGUNTAS A UTILIZADORES TIPO 3

1 – Porque é que nunca te registaste na Rede Contacto? (resposta descritiva)

2 – É positivo lançarem-te desafios, com base nos quais ocorre um processo de seleção?
(escolha múltipla)

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2.1 – Porquê? (resposta descritiva)

PERGUNTAS FINAIS COMUNS

1 – Jogar é o oposto a trabalhar? (escolha múltipla)

1.1 – Se a resposta à questão anterior for NÃO, indica pelo menos duas características comuns entre um jogo e o mundo atual do trabalho? (resposta descritiva)

1.2 – Se a resposta for SIM à penúltima questão, explica porquê por favor.
(resposta descritiva)

2 – O que achavas se todos os processos de recrutamento & seleção fossem um jogo?
(possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Aborrecido
<input type="checkbox"/>	Motivante
<input type="checkbox"/>	Divertido
<input type="checkbox"/>	Justo
<input type="checkbox"/>	Injusto
<input type="checkbox"/>	Melhorava o meu desempenho
<input type="checkbox"/>	Piorava o meu desempenho
<input type="checkbox"/>	Mantinha o meu desempenho

3 – O que achavas se o teu chefe te pedisse para atingir os objetivos (individuais ou em equipa) através de um jogo? (possível escolher mais do que uma resposta)

<input type="checkbox"/>	Aborrecido
<input type="checkbox"/>	Motivante
<input type="checkbox"/>	Divertido
<input type="checkbox"/>	Justo
<input type="checkbox"/>	Injusto
<input type="checkbox"/>	Melhorava o meu desempenho

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Piorava o meu desempenho

Mantinha o meu desempenho